

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
MBA GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**ELIZANDRA COSTA**

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DO GERENTE DE  
PROJETOS NA GESTÃO DE PROJETOS:  
CASO PRÁTICO NA RCI BRASIL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2012**

**ELIZANDRA COSTA**

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DO GERENTE DE  
PROJETOS NA GESTÃO DE PROJETOS:  
CASO PRÁTICO NA RCI BRASIL**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista de MBA em Gerenciamento de Projetos.

**Profº Orientador: Osmar Rocha.**

**CURITIBA**

**2012**

**ELIZANDRA COSTA**

**COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DO GERENTE DE  
PROJETOS NA GESTÃO DE PROJETOS:  
CASO PRÁTICO NA RCI BRASIL**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Núcleo Apolo, do Departamento de Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Curitiba, 20 de setembro de 2012.

## **RESUMO**

Esta monografia tem por objetivo identificar as competências comportamentais consideradas chaves que gerentes de projetos apresentarem melhor desempenho na gestão de projetos, considerando a aplicação na RCI Brasil. A análise das competências apresentadas pelos gerentes de projetos e do resultado dos projetos por eles conduzidos identifica a relação entre elas e destaca as competências que geram os melhores resultados. Espera-se que identificando estas competências, gestores de gerentes de projetos possam definir melhor o perfil do gerente de projetos para um recrutamento ou promoção mais adequada, favorecendo o seu desempenho para suas atividades. Além disso, espera-se que os próprios gerentes possam construir seu plano de desenvolvimento para melhorar o desempenho da equipe e, consequentemente, o melhor resultado dos projetos visando o retorno sustentável dos investimentos e a lucratividade da empresa com foco no sucesso.

## **ABSTRACT**

The intention of this paper is to identify the key behavioral competencies to be considered for project managers in order to promote the best performance in project management, considering its application at RCI Brazil. The analysis of project manager's skills and the projects outcomes conducted by them identifies the relationship between them and highlights the skills that generate the best results. By identifying these skills, managers of project managers will be able to better define the profile for these professionals in order to recruit or promote a more appropriate candidate that would improve performance. Moreover, it is expected that managers will be able to build their own development plan to enhance team performance and consequently achieve the best result of projects aiming to a sustainable return on investments and profitability with a focus on success.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.2	PROBLEMA	2
1.3	OBJETIVOS	3
1.3.1	Objetivo Geral	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	JUSTIFICATIVA	3
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>5</b>
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	5
2.2	SUCESSO OU FRACASSO NO PROJETO	7
2.3	COMPETÊNCIA: CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES (CHA)	10
2.4	COMPETÊNCIAS (CHA) NO GERENCIAMENTO DE PROJETO	12
2.4.1	Conhecimento no Gerenciamento de Projetos	13
2.4.2	Habilidade no Gerenciamento de Projetos	14
2.4.3	Atitudes no Gerenciamento de Projetos	15
2.4.4	Autoridade e responsabilidade	15
2.5	COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS	16
2.6	LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	19
2.7	SELECIONANDO PESSOAS E SUAS COMPETÊNCIAS	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
3.1	LEVANTAMENTO DE DADOS E PESQUISAS	26
3.1.1	Pesquisa bibliográfica de base	26
3.1.2	Pesquisa de campo com questionários	27
3.1.3	Análise estatística da avaliação de competências	27
3.2	AMOSTRAGEM	28
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>30</b>
4.1	Análise do resultado dos projetos	30
4.2	Análise dos resultados das competências	34
4.3	Análise dos resultados das competências em relação aos projetos	35
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>46</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	APENDICE	51
	ANEXOS	55

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de que os projetos estejam alinhados com a estratégia de empresa e, com isto, reflitam positivamente nos objetivos ligados à rentabilidade e ao sucesso financeiro, faz com que os gerentes de projetos sejam cada vez mais exigidos para explorar e desenvolver o melhor desempenho da equipe em critérios como: eficiência, eficácia, redução de custos, agilidade, flexibilidade, qualidade, dentre outros. O mercado altamente competitivo que leva as empresas a buscarem os melhores resultados em todos os âmbitos, reflete também no investimento e na gestão de projetos, e demanda das empresas a implantação de formas de administração de seus negócios que atendam seus objetivos.

A gestão dos empreendimentos através de projetos tornou-se uma solução cada vez mais praticada pelas organizações. As empresas necessitam atender a suas metas dentro de um mercado complexo, com constantes mudanças e que não permitem falhas na condução dos investimentos. Neste sentido, o gerente de projetos assume uma relevância fundamental dentro das organizações, uma vez que o sucesso desejado no projeto está relacionado diretamente ao desempenho da equipe e, conseqüentemente, o alcance dos resultados esperados.

Como consequência, as empresas passam a ter mais preocupações no momento de definir ou contratar os gerentes de projetos. As organizações buscam gerentes de projetos com que apresentem competências comportamentais necessárias para o melhor desempenho de suas atribuições, principalmente na gestão da equipe de projetos. Na década de 50, Paul O. Gaddis publicou um artigo em Harvard Business Review (May-June 1959 - p. 89 a 97) um artigo sobre as características e o futuro do papel do gerente de projetos com esta função, já demonstrando que esta preocupação é antiga e constante.

Um gerente de projetos acaba tendo como principal função a liderança da equipe, muito mais importante do que gerir o cronograma ou os custos de projeto. A liderança requer deste profissional competências comportamentais que o permitam promover o bom relacionamento interpessoal, a motivação, o comprometimento e a dedicação da equipe.

Muitos gerentes de projetos ocupam esta função por serem tecnicamente competentes e terem o domínio de conteúdos específicos, o que não garante que sejam bons negociadores, comunicadores ou líderes de pessoas. Segundo Araújo (2004), a liderança é destacada através da competência da influência, visto que a liderança vai além do planejar e

do organizar: “Meta(s) traçada(s), responsabilidades definidas, será preciso neste momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados.” (ARAÚJO, p.170, Ed Atlas, SP, 2004).

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A fim de promover o desempenho das equipes de projetos, serão analisadas as competências comportamentais e/ou atitudes dos gerentes de projetos que, segundo seus avaliadores, os destacam como bons gestores e, por outro lado, as deficiências apresentadas por gerentes que ainda estão em fase de desenvolvimento ou com baixo desempenho.

Serão consultados gerentes de projetos da RCI Brasil, assim como seus gestores. O mapa de competências, instrumento de avaliação de desempenho destes gestores servirá como base de análise. A base bibliográfica vem de material sobre competências, administração e gestão de projetos. Serão abordados os estilos de gestão e liderança em paralelo com as funções do gerente de projetos no gerenciamento de projetos.

## 1.2 PROBLEMA

Diante da situação posta, a questão de pesquisa orientativa da presente investigação é a seguinte:

As competências utilizadas pela RCI Brasil como base para contratar e nomear gerentes de projetos são adequadas para o melhor resultado no gerenciamento de projetos da empresa?



## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e apresentar quais são as competências consideradas chave para a gestão de desempenho, aplicadas na RCI Brasil.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a. Diferenciar as competências técnicas das competências comportamentais
- b. Identificar e apresentar as principais causas e consequências do baixo desempenho em projetos
- c. Identificar e apresentar os principais deficiências em competências nos gestores com baixa performance da RCI Brasil
- d. Identificar e apresentar as competências que destacam os gerentes de projetos com melhor performance na RCI Brasil

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Espera-se que identificando estas competências, gestores de gerentes de projetos poderão definir melhor o perfil deste colaborador para um recrutamento mais adequado, favorecendo o desempenho da equipe e, conseqüentemente, o melhor resultado dos projetos visando o retorno sustentável dos investimentos e a lucratividade da empresa com foco no sucesso.

Além disso, espera-se que os próprios gerentes possam construir seu plano de desenvolvimento. Para tanto, serão analisadas as competências de gerentes de projetos da RCI

Brasil e destacadas aquelas que possuem influência direta na capacidade de obter melhor desempenho no projeto com a equipe, além de bibliografia sobre o tema. Desta forma, a comum prática de se considerar apenas a capacidade técnica para escolher o gerente de projetos poderá evoluir para a igual valorização do perfil comportamental em busca do melhor resultado dos projetos.

Os gerentes de projetos podem assumir este papel por dominar tecnicamente o tema do projeto, por disponibilidade ou por indicação. Nem sempre são observadas suas competências comportamentais e condições para se tornar o gestor de uma equipe e gerir o desempenho da equipe no projeto. Neste sentido, gerentes de projeto que apresentem as principais competências comportamentais para a gestão de desempenho nas equipes possuem uma vantagem na gestão de projetos e obtenção de resultados mais efetivos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Autores e especialistas apresentam diversas definições para projetos, mas apesar de serem distintas em suas elaborações, todas convergem conceitualmente no que se entende por projeto. Tomando a definição do PMBOK 2004, que diz que um projeto é esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, tem-se duas etapas sendo a realização (o esforço) e a entrega (o produto, serviço ou resultado exclusivo). Possui um início e fim definido, utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade.

A realização do projeto requer uma organização preliminar que contempla diversas etapas, entre elas, a definição da equipe de trabalho, assim como do Gerente de Projetos. É desta forma que se inicia o gerenciamento do projeto. “O gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos.” (DINSMORE e SILVEIRA NETO, 2011, p.157).

Cleland e Ireland citam que o gerenciamento de projetos formal existe há mais de 50 anos, sendo praticado em muitos setores. Mas a história prática de gerenciamento de projetos tem centenas de anos. (CLELAND e IRELAND, 2007, p. 5).

Ainda sobre gerenciamento de projetos, a Harvard Business Review de maio-junho de 1959 publicou o artigo “The Project Manager”, de Paul O. Gaddis, que entre as diversas ideias descritas, destacou algumas essenciais sobre a disciplina, como: os projetos são organizados por tarefas, exigindo integração e transversalidade de toda a empresa; sendo gerido dentro de um formato tradicional de organização surgem relações únicas de autoridade, responsabilidade e controle; a equipe de projeto compõe uma equipe exclusiva com responsabilidades e comprometimento ligados ao resultado de prazo, custos e especificações determinadas.

O gerenciamento de projetos vem evoluindo e contribuindo para o desenvolvimento desta prática com uma disciplina composta da teoria e da prática. Enquanto disciplina, o gerenciamento de projetos passa a ser fonte de estudo dos gerentes de projetos que desejam se

aprimorar e encontrar no compartilhamento de experiências as boas práticas para atingir os melhores resultados e, por sua vez, o sucesso na gestão de projetos e sua equipe.

Cleveland e Ireland apresentam algumas das características singulares do gerenciamento de projetos que apareceram em sua evolução. (CLELAND e IRELAND, 2007, p. 6).

- Os projetos são empreendimentos específicos, com ciclo de vida definido.
- Os projetos são instrumentos na formação e execução de estratégias organizacionais
- Os projetos proporcionam uma filosofia de uma estratégia para a administração da mudança na organização
- O gerenciamento de projetos transpõe os limites funcionais e organizacionais.
- O gerenciamento de um projeto exige que seja estabelecido na organização um ponto focal, interfuncional e interorganizacional.
- As tradicionais funções de administração, como planejamento, organização, motivação, direção e controle, são executados no gerenciamento de um projeto.
- Há necessidade de habilidades de liderança e gerencial para a conclusão bem sucedida de um projeto
- Os principais resultados de um projeto são a realização dos objetivos de desempenho técnicos, custo e prazo.

**Quadro 1 - Características singulares do gerenciamento de projetos**

**Fonte: Cleland e Ireland (2007).**

Considerando as características do gerenciamento de projetos citadas por Cleveland e Ireland, uma delas é a necessidade do gerente de projetos apresentarem habilidades de liderança e gerenciais, que levariam ao sucesso do projeto junto com as demais ações e técnicas de administração. Mais que uma característica que favorece a gestão, a habilidade de liderança e gerencial é considerada essencial para promover o sucesso de um projeto.

## 2.2 SUCESSO OU FRACASSO NO PROJETO

Identificar os elementos do gerenciamento de projetos que diferem o sucesso e o fracasso é alvo constante de estudo. O sucesso ou o fracasso pode ser avaliado através dos indicadores e medidas de desempenho durante todo o seu ciclo de vida, assim como na sua conclusão.

O acompanhamento constante dos indicadores que medem o desempenho do projeto e de seu gerenciamento pode apoiar a prevenção do insucesso e permitir que um plano de ação seja atribuído para contribuir para o sucesso e alinhar resultados adversos.

Em gerenciamento de projetos o sucesso é atribuído para qualificar um projeto que apresente resultados dentro do desejável, planejado e pretendido. Isto quer dizer que a entrega foi feita dentro do prazo, conforme orçamento estabelecido e que cumpriu a missão e objetivos do empreendimento.

Já o fracasso qualifica os projetos que não conseguiram atingir as metas estabelecidas, ou seja, aqueles cujo resultado não corresponde ao que foi planejado e esperado.

Os primeiros estudos sobre os fatores críticos de sucesso foram desenvolvidos na década de 70. De acordo com Rabechini, um dos mais reconhecidos, patrocinado pelo PMI Foundation, desenvolvido em 1974, buscava responder às seguintes questões: “Por que alguns projetos são percebidos como falhos quando foram feitos dentro dos orçamentos previstos, no prazo e com as especificações técnicas atingidas? E por outro lado, por que alguns projetos são percebidos como um sucesso, sendo que não foram concluídos nem no prazo nem no orçamento previstos?” (RABECHINI, 2007, p. 41 e 42).

No final da década de 80, Pinto e Slevin realizaram estudos abordando especificamente o gerenciamento de projetos. Pinto e Slevin (1987) atribuíram o sucesso de um projeto ao atender a quatro critérios - tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Foi estabelecido um modelo de dez fatores conforme quadro abaixo:

Fator	Comentários
1- Missão do projeto	Definição clara dos objetivos no início do projeto
2- Suporte gerencial	Autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto

3- Plano	Estabelecimento das atividades individuais do projeto
4- Cliente consultor	Comunicação com os clientes do projeto
5- Pessoal	Alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades de pessoal para o projeto
6- Tarefas técnicas	Disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas
7- Aceite do cliente	Estágio final do projeto e venda dos resultados
8- Monitoramento	Capacidade de dar <i>feedback</i> em todos os estágios do projeto
9- Comunicação	Rede de transmissão da informação do âmbito do projeto
10- Conciliação	Capacidade de superar as inesperadas crises decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados.

**Quadro 2 - Definição de Fatores**  
**Fonte: Adaptado de: Pinto e Slevin (1987).**

De acordo com Cleland e Ireland (2007), o sucesso ou fracasso dos projetos podem ser atribuídos a determinados fatores conforme abaixo:

<b>FATORES DE SUCESSO</b>	<b>FATORES DE FRACASSO</b>
Os resultados dos projetos são apresentados ao cliente, que considera que houve uma compatibilidade com a missão, objetivos e metas do empreendimento.	O projeto não tem um alinhamento apropriado com a missão, os objetivos, e as metas do cliente
Os pacotes de trabalho foram concluídos no prazo e dentro do orçamento	O projeto ultrapassou os custos e os prazos
Os resultados gerais foram alcançados no prazo e dentro do orçamento.	O projeto não correspondeu às expectativas de desempenho técnico
Os interessados estão satisfeitos com a maneira como projeto foi administrado e com os resultados obtidos	O projeto prolongou-se além do ponto em que os resultados eram necessários para atender as expectativas do cliente
Os membros da equipe acham que o trabalho no projeto foi uma experiência valiosa	Foi detectada uma falha na projeção dos padrões de desempenho técnico do projeto
Houve lucro com o trabalho do projeto	Houve a aplicação de processos de gerenciamento inadequados no projeto

O trabalho no projeto resultou em avanços tecnológicos, que prometem proporcionar uma vantagem competitiva ao empreendimento	Os interessados ficaram insatisfeitos com o progresso do projeto e/ou com os resultados obtidos
Houve um eficiente trabalho de equipe no projeto	A alta administração falhou na revisão e no apoio ao projeto
O projeto propiciou melhorias ou oportunidade de negócios para o cliente	Pessoas não qualificadas integraram a equipe do projeto.
A teoria e a prática contemporânea de gerenciamento de projetos foram utilizadas	O projeto atendeu as exigências imediatas, mas não resolveu as necessidades em longo prazo.

**Quadro 3 - Fatores de Sucesso e Fracasso do Projeto**

Fonte: Cleland e Ireland (2007).

Além dos fatores determinantes, há outros fatores que também contribuem para a determinação do sucesso ou fracasso de um projeto, apresentados abaixo:

<b>FATORES DE SUCESSO</b>	<b>FATORES DE FRACASSO</b>
Supervisão e apoio adequados da alta administração	Relatórios inadequados do status/progresso
Planejamento preliminar eficaz	Apoio e supervisão insuficientes da alta administração
Estrutura organizacional apropriada	Relações precárias com o cliente
Delegação de responsabilidade e de autoridade	Relações deficientes com os interessados no projeto
Sistema eficiente de monitoração, avaliação e controle do uso de recursos no projeto	Falta de participação dos membros da equipe da tomada de decisão
Planejamento de emergência eficaz	Falta de espírito de equipe do projeto
Forte participação de cada membro da equipe na tomada e na execução de decisões sobre o projeto	Encerramento prematuro do planejamento do projeto
Objetivos realistas de custo e prazo	Recursos inadequados
Empenho do cliente no projeto	Planejamento e controles insuficientes

Supervisão adequada e permanente do cliente	Gerência inadequada na mudança de processos
Compromisso do gerente do projeto com os objetivos de desempenho técnico estabelecidos; com os orçamentos; com os prazos; e uso dos mais modernos conceitos e processos de gerenciamento.	Falta de: competência do gerente de projeto na compreensão da tecnologia, habilidades administrativas, habilidades interpessoais, habilidades da comunicação, capacidade de tomar decisões e, além destas, visão restrita, que é a falta da visão holística.
Sistema de informação de gerenciamento adequado	Custo subestimado, o que acarreta um financiamento aquém do necessário.
Sistema de administração eficiente e eficaz para o projeto	Opinião pública desfavorável
	Prazos irrealistas
	Ineficiências no uso de recursos
	Inadequada definição de autoridade e responsabilidade na equipe de projeto
	Falta de empenho de membros da equipe

**Quadro 4 - Fatores que contribuem de Sucesso e Fracasso do Projeto**

Fonte: Cleland e Ireland (2007).

Para que o gerente possa ter uma visão precisa do andamento e situação do projeto e, desta forma, também possa melhorar seu desenvolvimento, é preciso que ele tenha as competências e as ferramentas adequadas para medir e agir.

### **2.3 COMPETÊNCIA: CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES (CHA)**

A palavra competência deriva do latim *competere*, sendo *com* significando conjunto e o *petere* significando esforço.

Nos dicionários as competências são descritas como “ser qualificado e capaz, adequado para um propósito estipulado”. Há muitos sinônimos para competências, tais como



capacidade, aptidão, habilitação, habilidade, idoneidade, engenhosidade, suficiência, adequação, eficiência e eficácia.

Há diversas definições para a palavra competência, mas todas possuem uma essência em comum, através dos “Pilares das Competências”, que são as letras que formam o CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Por exemplo, Maria Rita Gramigna, em seu livro “Modelo de Competências e Gestão de Talentos”, traz a definição de Claudia Domingos: “é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho.”.

Já Maria Odete Rabaglio, em seu livro “Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências”, apresenta a definição de Scott B. Parry: “um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”.

Por fim ela apresenta sua própria definição, sendo “conhecimento, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados obtidos”.

Para Le Boterf (1994), “competência é o saber agir (ou reagir), responsável e validado”. Neste sentido, sua abordagem enfatiza que o indivíduo competente não é aquele que tem determinados recursos, mas sim aquele que consegue mobilizá-los, em momento oportuno. Além de saber mobilizar, Le Boterf (1994) considera outros aspectos relativos às competências, sendo saber transferir, além de segurança e confiança.

Cada uma das letras que compõem o CHA possui uma definição.

“O conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia. Já a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer”. (LEME, 2005, p. 17)

As competências também podem ser divididas em dois grupos: técnicas e comportamentais.

Técnicas: É tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo, idiomas, sistemas de informação, ferramentas, etc. É tudo aquilo que o profissional precisa para ser um especialista tecnicamente.

Comportamentais: é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, etc. (LEME, 2005, p. 15).

Independente de a competência ser técnica ou comportamental, ambas devem ser geridas, mas comumente o desafio maior é identificar e mensurar comportamentos.

Se as empresas quiseram adquirir ou direcionar recursos humanos adequados e suficientes para obter o sucesso em seus empreendimentos e projetos, devem desenvolver as funções com base nas competências requeridas.

Trabalhar com o conceito de competências é que permite direcional o foco, concentrando energias no que é necessário trabalhar, para que a empresa alcance seus objetivos operacionais e estratégicos de seus projetos.

A gestão de pessoas e equipes por competências difere-se do tradicional gerenciamento.

“Estabelecer um modelo de performance é muito mais do que apontar quais são os resultados que queremos. É, sobretudo, construir um novo modelo mental que descreva o fundo e a forma pelos quais chegaremos aos resultados.” (NISEMBAUM, 2000, p.77).

## **2.4 COMPETÊNCIAS (CHA) NO GERENCIAMENTO DE PROJETO**

Teoricamente o sucesso em um projeto é atingido simplesmente quando se seguem todos os princípios gerais do planejamento, de organização, de coordenação e do controle. Porém, cada vez mais é observada a necessidade de um destaque positivo do comportamento gerencial para que mesmo as atividades mais básicas sejam executadas e as situações difíceis sejam superadas em cada projeto.

Thamhain e Wilemon (1986, p.17) agruparam as técnicas e habilidades necessárias para a boa prática do gerenciamento do projeto em seis grandes categorias: liderança, experiência técnica, habilidades comportamentais, técnica de gestão, técnicas organizacionais e técnicas empresariais.

A competência no gerenciamento de projetos é essencial para todos os projetos das organizações, com base para seu futuro crescimento e lucratividade.

“No passado, o conhecimento era considerado a chave para o sucesso. Mas o conceito de competência individual dentro do gerenciamento de projetos é reconhecido como um instrumento muito mais poderoso.” (CLELAND e IRELAND, 2007, p.8).

Ou seja, a competência que impacta o projeto não depende apenas dos conhecimentos técnicos que estão distribuídos entre os membros da equipe e do seu gestor, mas também depende da característica pessoal que se reflete em conhecimento, habilidades e atitudes de cada um, especialmente daquele profissional que conduz a equipe.

“O conhecimento consiste em familiaridade, percepção e compreensão conveniente, adquiridos pelo estudo e pela experiência. Habilidade é a capacidade de aplicar conhecimento, enquanto atitude é um estado mental ou sentimento.” (CLELAND e IRELAND, 2007, p.9).

Cleland e Ireland (2007, p. 9-12) descrevem os elementos básicos de cada uma das palavras do CHA - conhecimento, habilidade e atitude dentro do contexto de gestão de projetos.

#### **2.4.1 Conhecimento no Gerenciamento de Projetos**

O conhecimento em gestão de projetos requer que o gerente de projetos possua a compreensão da tecnologia do projeto, a compreensão geral do conceito e processo de administração estratégica aplicada à organização, sólida compreensão da teoria, do processo e das práticas de gerenciamento de projetos, compreensão e familiaridade com os processos de administração envolvidos no gerenciamento de projetos, compreensão conceitual da relevância de um sistema de gerenciamento de projeto (SGP – Sistema de gestão de projeto ou PMS – Project management system) para a conclusão de um projeto.

Um Sistema de gestão de projeto consiste nos seguintes subsistemas:

- a. Subsistema organizacional facilitador (SOF);

- b. Subsistema de planejamento do projeto (SPP);
- c. Subsistema de informação de gerenciamento de projeto;
- d. Subsistema de controle de projeto;
- e. Subsistema de ambiente cultural - o subsistema humano: envolve praticamente tudo o que se relaciona com elemento humano. A compreensão do subsistema humano exige algum conhecimento de sociologia, psicologia, antropologia, comunicações, filosofia, liderança e assim por diante.

#### **2.4.2 Habilidade no Gerenciamento de Projetos**

De acordo com Cleland e Ireland (2007, p. 10), “habilidade” refere-se à prática, à capacidade ou à destreza em assumir as responsabilidades assumidas de uma profissão e do desempenho de um papel em um cenário social. Uma pessoa que desempenha um papel de gerente de projeto precisa de uma combinação excepcional de habilidades para funcionar de maneira eficaz no ambiente do projeto. Estas habilidades incluem: habilidades interpessoais, habilidades de comunicação e visão sistêmica.

Além das habilidades acima citadas, os autores também citam que para o gerente de projeto a sensibilidade política é um fator essencial. Durante o ciclo de vida do projeto questões políticas acabam surgindo.

Também é uma habilidade do gerente de projetos desempenhar seu papel com estilo e a administração adequada dos recursos humanos que fazem parte da equipe. Este estilo se estampa na forma de conduzir a equipe através do seu comportamento, que por sua vez é o reflexo de seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes.

“Um gerente de projetos que se interessa pelo bem-estar dos membros da equipe e que pode se comunicar com as suas pessoas tem maior possibilidade de sucesso. Sensibilidade aos efeitos das decisões sobre todos os envolvidos, ser um bom ouvinte e tratar os membros da equipe como seres humanos e não como meros indivíduos que por acaso trabalham no projeto, são considerações importantes no estilo de administração.” (CLELAND e IRELAND, 2007, p.12).

### 2.4.3 Atitudes no Gerenciamento de Projetos

As atitudes são descritas, postura ou sentimento quanto ao projeto e à maneira como ele é conduzido, são componentes importantes da capacidade de uma pessoa, segundo Cleland e Ireland (2007). De acordo com os autores, o ponto de vista, a posição e a opinião mantidas e expressas pelas pessoas no projeto influenciarão seu trabalho com os membros da equipe. A atitude do gerente de projetos enquanto mantenedor de *network* e demais relacionamentos, reflete na maneira como ele é percebido pela equipe.

### 2.4.4 Autoridade e responsabilidade

Quando o gerente de projeto recebe esta função, carrega com ela todas as responsabilidades que fazem parte do gerenciamento do projeto, antes mesmo do seu início e continua com ela além do seu encerramento. A esta função, espera-se que lhe seja atribuída à autoridade que permita o gerente de projetos gerenciá-la e galgar o sucesso do empreendimento.

Seja esta função designada temporariamente, ou seja, o cargo deste profissional, autoridade e responsabilidade são cobrados, mas não necessariamente exercidas. “Um cargo deve ser suficiente específico para que um bom gestor possa trabalhar nele, mas suficientemente grande para que o gestor não consiga colocar seus braços em torno dele”. (DRUCKER, p.357)

O gerente de projetos deve ser nomeado pelas competências que possui que garantam sua condição de gestor do projeto e, de outro lado, cabe a ele assumir sua função e exercer sua autoridade, assim como assumir as responsabilidades inerentes ao cargo.

A autoridade é concedida pela posição que a pessoa ocupa na organização, assim como pela influência que ela exerce por causa de seus conhecimentos, suas competências e suas atitudes. Isso significa que não se pode contar apenas com a delegação de autoridade. É preciso também desenvolver os atributos pessoais que podem ser usados para influenciar as pessoas que trabalham no projeto. Isso se torna ainda mais importante quando se lida com os interessados no projeto, muitos dos quais não têm autoridade delegada na organização. (CLELAND e IRELAND, 2007, p. 13).

Além apresentar a competência adequada, o gerente de projeto se depara com o fator autoridade como um desafio a ser, muitas vezes, conquistado.

“... as decisões que um gestor não estiver autorizado a tomar dentro do âmbito da tarefa devem sempre ser esclarecidas; para todas as outras, ele supostamente deve ter autoridade e responsabilidade”. (DRUCKER, p. 363)

## **2.5 COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS**

A análise de um currículo ou o levantamento de conhecimento específico de um profissional já foi base principal para a decisão no momento de uma seleção de gerente de projetos. Conhecimento técnico específico que o profissional apresenta é uma competência relevante, mas que tem sido coadjuvante para uma decisão em recrutamento. Cleland e Ireland (2007, p.8) citam que “no passado o conhecimento era chave para o sucesso, mas que o conceito de competência individual dentro do gerenciamento de projetos é reconhecido como um instrumento muito mais poderoso. Levantadas das histórias de sucesso, as competências servem de padrão para analisar os profissionais da empresa e para orientar os processos de seleção”.

Sobre o gerente de projetos, Dinsmore e Silveira Neto (2011 apud THAIMHAIN E WILEMON, 1986, p. 75-81) citam as técnicas e habilidades necessárias para a boa prática do gerenciamento de projetos em seis categorias: liderança, experiência técnica, habilidades comportamentais, técnicas de gestão, técnicas organizacionais e técnicas empresariais. Em relação a estas categorias, para Dinsmore e Silveira Neto (2011, p. 30º), “na análise detalhada dessas características e habilidades, é significativo notar que a interação comportamental é um tema primordial que acontece em todas as categorias técnicas - mesmo a categoria denominada experiência técnica”.

Rabechini (2007, p. 72-73) cita os trabalhos de Kerzner (1992) e Shtub et al. (1994) que por sua vez identificaram e listaram competências gerenciais do gerente de projetos. Ambos destacam o perfil de um gerente de projeto que não só apresentam habilidades técnicas, mas que está também fortemente ligado aos fatores gerenciais, que abrangem desde a gestão da equipe até a transversalidade e comunicação com todos os stakeholders.

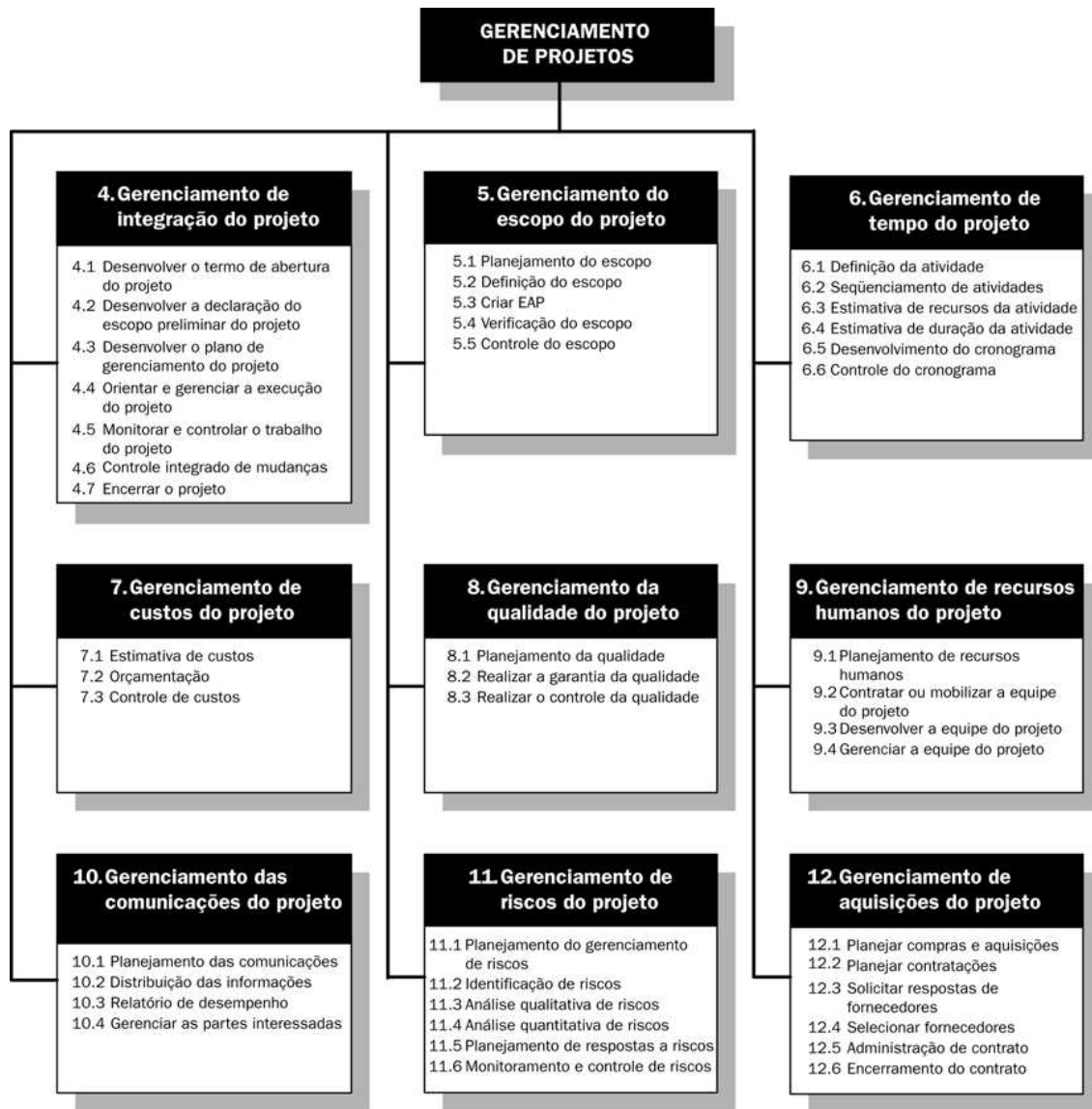
<b>Habilidade</b>	<b>Características</b>
Construção de equipes	Capacidade em formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança	Capacidade de influenciar a equipe e os <i>stakeholders</i> do projeto
Resolução de conflitos	Capacidade em identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência técnica	Capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento	Capacidade em elaborar planos e executá-los
Organização	Capacidade em estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Empreendedor	Capacidade em gerar e gerenciar o negócio para o projeto
Administração	Capacidade em desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Suporte gerencial	Capacidade em gerenciar as interfaces com os <i>stakeholders</i> – principalmente com a alta administração
Alocar recursos	Capacidade em estabelecer recursos necessários às várias fases do projeto

**Quadro 5 – Habilidades do gerente de projetos**  
**Fonte: Rabechini 2007, p. 72 apud KERZNER (1992)**

<b>Habilidade</b>	<b>Características</b>
Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazê-las cumprir
Administração do tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto
Negociador	Capacidade em negociar com as várias entidades que participem do projeto
Técnico	Capacidade em definir o objetivo e o escopo do projeto
Comunicação	Capacidade em estabelecer um sistema de informação
Relação com o cliente	Capacidade em contratar fornecedores e de se relacionar com clientes
Relação humana	Capacidade em gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando pessoas
Orçamento	Capacidade em elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto

**Quadro 6 – Habilidades do gerente de projetos**  
**Fonte: Rabechini 2007, p. 73 apud SHTUB et al. (1994)**

As competências em projeto devem se refletir na prática do gerenciamento de projetos exercida pelo gestor, que pelo menos deve iniciar pelo domínio das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.



**Figura 1 – Visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos**

Fonte: Guia PMBOK, 2004, p. 11



## 2.6 LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Dicionário Larousse Cultural, da Editora Nova Cultural, define líder como “a pessoa que toma a maior parte das iniciativas de um grupo, dirige e orienta os outros membros, detém o comando”. Liderança significa função do líder.

Peter Drucker (HESSELBEIN, Frances et al. O Líder do Futuro. RJ: Campus, 1996) afirma que líderes são líderes porque influenciam pessoas, no sentido de que queiram atingir resultados.

A liderança foi considerada a habilidade mais importante do gerente de projeto, segundo uma pesquisa desenvolvida com profissionais de empresas brasileiras (RABECHINI JR, 2007, p. 148). De acordo com a pesquisa, a liderança foi considerada como a capacidade do gerente de fixar os objetivos e cumpri-los pelos liderados. Ou seja, a liderança está ligada ao conceito de influência.

A base de uma liderança de projeto é simples e compulsória. Os projetos falham não tanto por desafios técnicos, mas sim por problemas de liderança. Essa liderança ocorre tanto no projeto quanto na tomada de decisão da administração superior. (CLELAND e IRELAND, 2007, p. 163).

Considerando a relação líder e liderados, podem-se citar algumas teorias comportamentais como a da Motivação pela Higiene, de Frederick Herzberg. Esta teoria foi desenvolvida relacionando a hierarquia de Maslow com as situações de trabalho (HERZBERG, 1954, p.9).

Douglas McGregor propôs a “Teoria X-Teoria Y” sobre o relacionamento dos gerentes com seus subordinados. Enquanto a teoria X trata de uma liderança baseada na tarefa, a teoria Y se baseia na liderança nos relacionamentos.

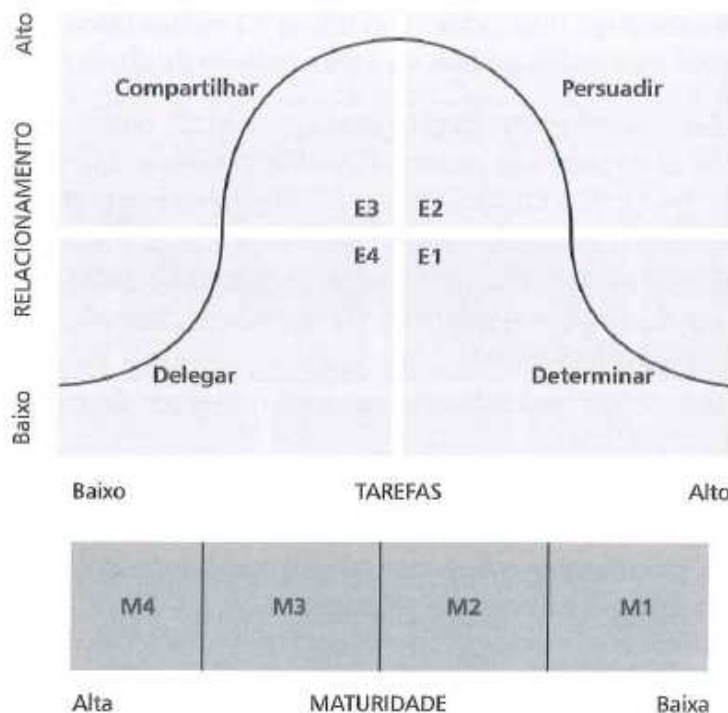
“A teoria X admite que a maioria das pessoas preferem ser orientadas, uma vez que elas não estão interessadas em assumir responsabilidades e que está basicamente buscando segurança. A teoria X também admite que as pessoas estão grandemente motivadas por dinheiro, posição e castigo.” (DINSMORE e SILVEIRA NETO, 2005, p.179).

A teoria Y admite que o trabalho é uma função natural, tão natural quanto disputar um jogo, por exemplo. A autodisciplina do empregado faz parte da natureza humana e é necessária para se alcançarem metas organizacionais. (DINSMORE e SILVEIRA NETO, 2005, p.179).

Os modelos clássicos de liderança vêm sendo substituídos por outros modelos de abordagem, como por exemplo, a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, identificando quatro estilos de liderança.

O modelo situacional reforça a ideia de que não existe um único modelo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que um gerente deve utilizar para influenciar um indivíduo ou equipe vai depender do nível de maturidade encontrado nestes últimos. (RABECHINI, 2007, p.150)

Cada um dos quartos estilos representa uma combinação de comportamento de tarefa (até que ponto um líder fornece orientação para as pessoas) e comportamento de relação (até que ponto um líder se ocupa da comunicação bilateral com as pessoas). Os estilos são designados de determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Cada estilo é aplicado em relação ao nível de maturidade das pessoas da equipe, conforme gráfico abaixo.



**Figura 2 – Aplicação das Competências Distintivas**

Fonte: Adaptada de Hersey e Blanchard (1986) (Em RABECHINI, 2007, p. 152)

O modelo dimensional de comportamento gerencial desenvolvido por Leton et al. apresenta quatro aspectos de estilo gerencial: (DINSMORE e SILVEIRA NETO, 2005, p. 183).

Domínio, submissão, hostilidade e entusiasmo. (LEFTON, R. E., BUZOTTA, V.R. e SHERBERG, Mannie. Dimensional Management Strategies. Saint Luis: Psychological Associates, 1978, pp. 6-11)

A duração da hostilidade-entusiasmo é representada ao longo de um eixo horizontal, enquanto a duração domínio-susim, uma matriz é formada contendo os seguintes quadrantes: (DINSMORE e SILVEIRA NETO, 2005, p. 183)

- a. Domínio-hostilidade: representa gerenciamento falar e fazer;
- b. Hostilidade-submissão: caracteriza-se por gerenciamento não-balance-o-barco;
- c. Emoção-submissão: um estilo de gerenciamento sejam-camaradas;
- d. Domínio-emoção: gerenciamento de otimizar-benefício.

De acordo com Cleland e Ireland (2007, p. 158) um líder de projeto é a pessoa que conduz um projeto durante seu ciclo de vida e alcança os objetivos técnicos do projeto no prazo e dentro do orçamento. Para se liderar qualquer esforço organizacional, é preciso à presença do processo. Os autores citam como características básicas de líderes de projeto comprovados:

- a. Sabem o que fazer;
- b. Estão disponíveis para os membros da equipe que eles lidam e acompanham tudo o que se faz;
- c. Escutam, discutem e recolhem informações dos membros da equipe para a tomada de decisões e sua execução;
- d. São capazes de dizer “mãos à obra!” no momento certo;
- e. São decididos, e têm um registro da tomada e da execução das decisões corretas;
- f. Vêm o melhor nas competências dos membros da equipe;
- g. Empenham-se em tornar as coisas simples e evitam tornar as coisas complexas;
- h. São justos e pacientes;
- i. Trabalham com afinco em seu papel de liderança;

Os autores ainda fazem uma comparação entre liderança e gerência, com base nos estudos de Warren Bennis, em “Good Managers and Good Leaders”, Across the Board, outubro de 1984, pp. 7 a 11, onde é proposta uma distinção entre esses dois papéis, formulada da seguinte maneira: “Um líder faz as coisas certas (efetividade), enquanto um gerente faz certo as coisas (eficiência)”.

<b>Liderança</b>	<b>Gerência</b>
Desenvolve e vende uma visão para o projeto	Lida com a complexidade do desenvolvimento e com a implementação de um sistema de gerenciamento para o projeto
Lida com as mudanças operacionais e estratégicas no projeto	Mantém supervisão sobre o uso eficiente e efetivo dos recursos do projeto
Constrói redes recíprocas com interesses relevantes	Projeto e desenvolve as funções gerenciais de planejamento, organização, motivação, direção e controle, dentro do contexto de um sistema de gerenciamento do projeto
Desenvolve um ambiente cultural para o projeto que facilita o compromisso e a motivação	Reprograma recursos à medida que há necessidade, a fim de manter um equilíbrio no apoio ao projeto
Determina a direção geral do projeto, por meio da colaboração com os interessados no projeto	Monitora a competência dos membros da equipe do projeto, a fim de incluir a orientação às pessoas, para a melhora de seus conhecimentos, habilidades e atitudes
Percebe as questões gerais que podem causar os membros da equipe para cuidar desses problemas	Providencia para que os processos de comunicação que o projeto envolve funcionem de maneira efetiva
Torna-se um símbolo do projeto e seus propósitos	Mantém supervisão para garantir a monitoração, a avaliação e o controle do projeto.
Torna-se o principal defensor do projeto em contato com os stakeholders	Faz certo as coisas
Faz as coisas certas	

**Quadro 7 – Características de liderança e gerência**  
**Fonte: Cleland e Ireland (2007, p. 158-159).**

## 2.7 SELECIONANDO PESSOAS E SUAS COMPETÊNCIAS

Escolher um líder é um desafio para as organizações, uma vez que o recrutamento da pessoa certa para o lugar certo é um fator decisivo para o sucesso de um empreendimento. Selecionar um gerente de projetos, seja através de um recrutamento externo ou interno, reflete em uma decisão com conseqüências e impactos nos resultados esperados através desta pessoa. A seleção busca entre os vários candidatos os mais adequados para exercer a função apresentada a fim de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do profissional, assim como da empresa, conforme citado por Valéria dos Reis (2005, p. 17)

... é uma missão muito importante identificar os talentos que melhor se adaptarão à cultura organizacional, dentre um grande grupo de profissionais, de acordo com determinadas competências estabelecidas previamente como significativas para o desempenho esperado daquele profissional selecionado. (ORLICKAS, 2001, p. 29-30)

Ao selecionar um gestor para conduzir um projeto, os requisitos para a posição são colocados como base para a definição do profissional e, estes requisitos, compreendem competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas são observadas de maneira mais evidente através da formação, treinamentos recebidos, experiência no campo de atuação, testes práticos, entre outras formas de avaliação. Por outro lado, a avaliação das competências comportamentais exige daquele que vai selecionar e definir o candidato a assumir a função uma avaliação diferenciada. Frente à dificuldade de se avaliar competências comportamentais através das formas tradicionais, a seleção por competências não se baseia no subjetivismo para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis.

A premissa da entrevista com foco em competências comportamentais é a de que o desempenho passado constitui o melhor indicador do desempenho futuro, e este método tem como principal objetivo investigar a presença ou ausência das competências no comportamento do candidato, minimizando a subjetividade. (REIS, 2005, p. 21)

A seleção por competência requer que a entrevista seja baseada em perguntas que evidenciem o perfil de competências requerido. Trata-se de uma investigação com perguntas dirigidas para cada uma das competências ou comportamentos que se deseja avaliar, tomando experiências vivenciadas pelo candidato em diferentes situações. Mais que uma conversa, a

entrevista é uma estratégia com técnica questionamento. “Esta estrutura de perguntas requer que os candidatos expressem opiniões, demonstrem raciocínio por trás de alguma ação ou decisão e deem explicações de procedimentos realizados.” (REIS, 2005, p. 29)

### 3 METODOLOGIA

Para este trabalho foi desenvolvida uma pesquisa exploratória com o objetivo de analisar a situação real vivenciada pelos gerentes de projeto, considerando suas competências e o resultado dos projetos que eles conduzem. Na pesquisa foram utilizados questionários para a avaliação das competências de cada gerente e também dos resultados dos projetos por eles executados. Além disso, a pesquisa envolveu o levantamento bibliográfico que apóia e direciona a linha de pesquisa, aquisição e construção do conhecimento do problema. Também foram realizadas entrevistas com pessoas envolvidas que expuseram experiências vivenciadas na prática com exemplos refletidos na pesquisa.

O levantamento de dados e as entrevistas foram realizados com o público alvo, abordando diferentes projetos com diferentes resultados, através de questões comuns para uma posterior comparação. Elas objetivam apresentar quais são as competências comportamentais de destaque em diferentes projetos.

Buscou-se através da pesquisa exploratória identificar padrões ou hipóteses em casos práticos da gestão e execução de projetos na RCI Brasil e na avaliação de competências dos gestores de projetos, observados em um espaço definido de tempo.

Pesquisar não é o mesmo que fazer ciência ou produzir conhecimento. Uma pesquisa pode se resumir ao ato de consultar determinadas fontes para, com isso, elaborar um relatório ou solucionar uma questão que aflige alguém. ...A pesquisa científica, por sua vez, é de outra natureza, serve para o processo de aquisição e construção do conhecimento. (SILVA VIEIRA, 2012, p.11)

Ao identificar e analisar as competências de gerentes de projetos da RCI Brasil são destacadas aquelas que possuem influência direta na capacidade de obter melhor desempenho no projeto com a equipe.

Considerando-se que a RCI Brasil possui seus próprios critérios quanto à seleção e à promoção de colaboradores para a função de gerente de projetos, o primeiro passo seguido é a comparação entre os requisitos usados por esta empresa com as competências listada por autores como sendo as essenciais para se obter sucesso no resultado dos projetos. Esta primeira pesquisa explora e lista as competências que inicialmente são consideradas como as necessárias para uma contratação ou promoção. Elas são descritas no dicionário de competências utilizado pela empresa, sendo que a conceituação destas competências foi feita

com base na bibliografia de administração de RH e gestão de competências e suporte de consultoria especializada.

Para se avaliar as competências que na prática são apresentados pelos gerentes de projetos da RCI Brasil, é utilizada a base do resultado da aplicação de uma ferramenta de análise e mapeamento de competências e carreira, cuja avaliação é feita pelo gestor dos gerentes de projetos frente aos resultados e desempenho apresentado por estes profissionais na sua função. Por sua vez, para avaliar o resultado dos projetos foram realizadas pesquisas com gerentes de projetos que avaliaram o resultado do projeto durante todas as suas etapas.

### **3.1 LEVANTAMENTO DE DADOS E PESQUISAS**

Dentro do escopo do projeto foram utilizadas as seguintes linhas de pesquisa exploratória:

#### **3.1.1 Pesquisa bibliográfica de base**

A base bibliográfica de livros, artigos, conteúdo *on-line*, consultas, entre outras, identifica os perfis e características de gerentes de projetos e seus pontos fortes e fracos,

Com esta análise foi possível propiciar um entendimento sobre quais são as competências comportamentais nos gerentes de projetos que os colocam dentro de uma categoria de perfil apropriado para obter resultados satisfatórios no gerenciamento de projetos. Esta teoria destaca os conceitos que indicam os conhecimentos, habilidades e atitudes destes profissionais que os inserem em um ambiente de sucesso.



### **3.1.2 Pesquisa de campo com questionários**

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa do tipo descritiva, analisando a inter-relação entre as variáveis que são objeto do estudo, apurando-se o resultado de cada projeto na visão de patrocinadores de diferentes departamentos, com características distintas do ramo interno das atividades, chegando ao ponto de identificar os projetos que, entre os outros, apresentam um resultado mais satisfatório.

Os projetos foram classificados em relação a 23 fatores, sendo 10 fatores aqueles que definem o sucesso do projeto e os outros 13 fatores que contribuem para o sucesso dos projetos (CLELAND e IRELAND, 2007, p. 3)

A pesquisa foi realizada com gestores de gerentes de projetos e/ou patrocinadores, que levaram em conta cada projeto finalizado no ano de 2011, classificando-os quanto ao nível de sucesso obtido.

### **3.1.3 Análise estatística da avaliação de competências**

Com base na matriz de competências utilizada pela RCI Brasil para recrutar e avaliar internamente os gerentes de projetos, tem-se a fonte de análise de competências técnicas e comportamentais dos profissionais agrupados na amostragem. A avaliação foi feita a partir das cinco competências técnicas (gestão de projetos, negociação, conhecimento do negócio, planejamento e organização, gestão de recursos financeiros) e oito competências comportamentais (foco no cliente, transversalidade, resolução de conflitos, foco em resultado, comunicação, liderança e visão estratégica).

Cada uma das competências é descrita em quatro níveis, numerados de um a quatro. Cada nível detalha as qualificações, atitudes e resultados esperados pelo profissional que executa a função. Ao compilar e comparar o resultado das avaliações de competências dos diferentes gerentes de projetos foram identificadas as competências que se destacam entre eles e as competências que destacam alguns dos gerentes.

As competências utilizadas pela RCI Brasil foram comparadas e associadas às habilidades do gerente de projetos por Kerzner (1992) e Shtub et al (1994) citadas por Rabechini (2007, p. 72-73).

COMPETÊNCIAS RCI		
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS KERZNER	COMPETÊNCIAS SHTUB ET AL
Gestão de Projetos	Competência técnica + Alocar recursos	Técnico + Administração tempo
Negociação		Negociador
Conhecimento do Negócio		
Planejamento e Organização	Planejamento	Organização
Gestão de Recursos Financeiros	Administração	Orçamento

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
Foco no Cliente		Relação com o cliente
Transversalidade	Suporte gerencial	Relação humana
Resolução de Conflitos	Resolução de conflitos	
Foco em Resultados		
Comunicação		Comunicação
Liderança	Liderança	Liderança
Visão Estratégica	Empreendedor	
Desenvolvimento de Pessoas	Construção de equipes	

**Quadro 8 – Comparação de competências**  
**Fonte: autor**

Neste trabalho apenas as competências comportamentais foram tomadas para a composição da matriz que associa os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais e o sucesso dos projetos. Além disso, uma das competências técnicas e uma das competências comportamentais da empresa não foi associada a nenhuma outra das habilidades citadas na teoria, por não haver correlação. A pontuação referente a estas competências foi excluída da somatória de pontos para que apenas as competências atreladas a fatores de sucesso fossem abordadas.

### 3.2 AMOSTRAGEM

Duas amostragens distintas foram definidas para este trabalho. A primeira contempla os gestores de gerentes de projetos e patrocinadores, que avaliaram o resultado do projeto

desde o início até a conclusão e entrega. As pessoas desta amostragem preencheram um formulário para avaliar o resultado dos projetos que por eles foram acompanhados. A segunda amostragem contempla a hierarquia dos gerentes de projetos, alguns deles também incluídos na primeira amostragem, que avaliaram os gerentes de projeto de acordo com as competências técnicas e comportamentais demonstradas pelos profissionais em sua atuação no gerenciamento de projetos.

Foram avaliados 70% dos gerentes de projetos da RCI Brasil de um total de 12 profissionais. É importante citar que metade destes gerentes possui dupla função, ou seja, não têm dedicação exclusiva para o gerenciamento de projetos.

Foram critérios definidos para compor a amostragem gestores que tivessem na empresa por mais de dois anos, que já tivessem gerido pelo menos três projetos e que entregaram projetos concluídos em 2011. A amostragem compreendeu oito gerentes de diversas áreas como Marketing, Sistemas de Informação, Gestão de Risco, Crédito, Comercial e Financeira.

Também foram avaliados 13 projetos de diferentes naturezas, todos finalizados em 2011, conduzidos pelos gerentes de projetos, conforme tabela. Os projetos foram nomeados com um código, de A a M, para que sejam identificados nos estudos. Os gerentes de projetos são identificados através de código de GTE 1 a GTE 8. O quadro também traz a data prevista de início e fim dos projetos, assim como a data real de início e fim dos projetos.

Os formulários de pesquisa e avaliação foram entregues em versão impressa aos pesquisados, que por sua vez tinham tiveram quinze dias para respondê-los e devolvê-los ao pesquisador. O nome dos gerentes avaliados foi preservado e um código foi utilizado para distinguir cada um dos profissionais avaliados.

Em relação à amostragem, o resultado deste trabalho foi construído com uma amostra de conveniência e as conclusões referem-se a este universo. Além disso, a pesquisa foi realizada em uma única empresa, ou seja, dentro de um ambiente único com características institucionais individuais. A constatação do resultado não representa uma verdade universal, mas sim uma demonstração prática de uma tendência do resultado de nível de competência com o sucesso de projetos pontualmente realizados na RCI Brasil.

Todas as questões utilizadas nos questionários de pesquisa foram baseadas em fonte bibliográfica com conceitos reconhecidos ou com metodologia de avaliação já praticada na instituição, considerada formal e oficial pela empresa.

## **4 ANALISE DOS RESULTADOS**

A análise dos resultados foi feita através de uma matriz com cruzamento dos resultados da avaliação de competências dos gerentes de projetos com os resultados dos projetos considerando os fatores de sucesso.

### **4.1 Análise do resultado dos projetos**

Foram selecionados 13 projetos realizados na RCI Brasil que foram iniciados nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011 e todos eles foram concluídos em 2011. Estes projetos foram desenvolvidos nas diversas áreas de empresa como Marketing, Crédito, Finanças, entre outras.

Estes 13 projetos foram avaliados em 23 fatores. Os primeiros 10 fatores definem o sucesso do projeto e os outros 13 são os fatores que contribuem para o sucesso dos projetos de acordo com Cleland e Ireland (2007).

Para cada fator foi atribuída uma nota através de um número. O número 1 (um) traduz-se em uma resposta negativa, por exemplo: não, não apresentou ou não houve. O número 2 (dois) representa um resultado parcial, por exemplo: parcialmente ou um pouco. Por fim, o número 3 (três) representa um resultado positivo, por exemplo: sim ou totalmente.

A soma dos pontos classifica os projetos quantitativamente. A pontuação máxima a ser atingida pelo projeto com a melhor classificação é de 69 pontos.

Cada gerente de projetos pode ter gerenciado de um a três projetos em paralelo no período analisado.

Os prazos listados na tabela abaixo não foram analisados individualmente. Eles servem para situar as datas de início e fim dos projetos que fazem parte desta amostragem.

		PRAZOS				
LISTA DE PROJETOS		PREVISTO		REALIZADO		GERENTE
CÓDIGO	NOME	INÍCIO	FIM	INÍCIO	FIM	CODIGO
A	Migração BO da SQL para Oracle	set/10	jun/11	set/10	ago/11	GTE 1
B	GECO	fev/10	set/11	mar/10	dez/11	GTE 2
C	Pós-FAT	ago/10	mar/11	dez/10	nov/11	GTE 3
D	FAT	nov/09	mar/11	jan/10	nov/11	GTE 3
E	Boas Vindas – Phase 2	jan/11	dez/11	jan/11	dez/11	GTE 3
F	Fundo VO	mar/10	ago/11	mar/10	set/11	GTE 4
G	Floor Plan Web	ago/10	set/11	set/10	nov/11	GTE 4
H	ACE 1	abr/09	jun/11	abr/09	ago/11	GTE 5
I	Portal	jan/09	jan/11	jan/09	mai/11	GTE 5
J	Novar	dez/08	jan/11	dez/08	jul/11	GTE 6
K	ILA	jan/11	set/11	jan/11	dez/11	GTE 7
L	Finance On-Line	set/10	set/11	set/10	ago/11	GTE 7
M	Nova Plataforma	jun/09	fev/11	ago/09	jul/11	GTE 8

		PROJETOS 2011													
	Fatores determinantes para sucesso do projeto (Cleland e Ireland)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	TOTAL
1	Cliente considerou que houve uma compatibilidade com a missão, objetivos e metas do empreendimento.	2	2	1	2	2	3	2	3	1	3	3	2	3	29
2	Os pacotes de trabalho foram concluídos no prazo e dentro do orçamento	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	20
3	Os resultados gerais foram alcançados no prazo e dentro do orçamento.	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	17
4	Os interessados ficaram satisfeitos com a maneira como projeto foi administrado e com os resultados obtidos	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	31
5	Os membros da equipe acham que o trabalho no projeto foi uma experiência valiosa	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	30
6	Houve lucro com o trabalho do projeto	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	1	2	3	29
7	O trabalho no projeto resultou em avanços tecnológicos, com vangagem competitiva ao empreendimento	3	2	1	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	31
8	Houve um eficiente trabalho de equipe no projeto	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	27
9	O projeto propiciou melhorias ou oportunidade de negócios para o cliente	3	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	33
10	A teoria e a prática contemporânea de gerenciamento de projetos foram utilizadas	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3	3	27

	Fatores que contribuem para sucesso do projeto (Cleland e Ireland)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	Supervisão e apoio adequados da alta administração	1	2	2	3	3	1	3	3	1	2	3	3	3	30
2	Planejamento preliminar eficaz	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3	2	3	25
3	Estrutura organizacional apropriada	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	32
4	Delegação de responsabilidade e de autoridade	1	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	31
5	Sistema eficiente de monitoração, avaliação e controle do uso de recursos no projeto	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	3	2	3	24
6	Planejamento de emergência eficaz	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	20
7	Forte participação de cada membro da equipe na tomada e na execução de decisões sobre o projeto	1	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	27
8	Objetivos realistas de custo e prazo	3	2	2	1	3	3	2	2	1	2	3	2	3	29
9	Empenho do cliente no projeto	2	1	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	3	29
10	Supervisão adequada e permanente do cliente	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	31
11	Compromisso do gerente do projeto com os objetivos de desempenho técnico estabelecidos; com os orçamentos; com os prazos; e uso dos mais modernos conceitos e processos de gerenciamento	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	32
12	Sistema de informação de gerenciamento adequado	1	2	3	2	1	2	1	1	2	3	3	2	3	26
13	Sistema de administração eficiente e eficaz para o projeto	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	29
	<b>FATORES DESUCESSO TOTAL</b>	39	41	45	45	51	44	47	46	51	53	58	55	64	

Pode-se constatar através desta pesquisa que dos 69 pontos possíveis de serem atingidos, o projeto com a menor avaliação está a 56% da pontuação ideal e o projeto com a maior avaliação está a 93%.

Dos fatores analisados, os que levam a menor pontuação estão atrelados ao cumprimento de prazos e orçamento, sendo “os pacotes de trabalho foram concluídos no prazo e dentro do orçamento” e “os resultados gerais foram alcançados no prazo e dentro do

orçamento”. Além disso, também se destaca negativamente o fator “planejamento de emergência eficaz”, todos com valores de soma menor ou igual a 20 considerando todos os projetos.

Os fatores de maior pontuação estão ligados à satisfação geral dos interessados, na experiência positiva da equipe, nas vantagens, no avanço tecnológico e nas oportunidades para o negócio e no compromisso geral da equipe de projeto com prazos, orçamento, processos de gerenciamento. Nota-se que mesmo havendo uma avaliação com pontuação mais baixa quando a questão é colocada sobre um aspecto individualmente, as questões que englobam um conjunto de resultados para serem avaliados, a tendência é de haver uma pontuação mais alta.

## **4.2 Análise dos resultados das competências**

Os gerentes foram avaliados individualmente de acordo com as competências utilizada pela RCI Brasil para recrutamento e seleção e gestão interna. A escala de avaliação das competências dos gerentes de projetos começa em 1 (um) e vai até 4 (quatro), conforme o dicionário de competência anexo.

Em relação às competências técnicas requeridas pela empresa, nenhum dos gerentes de projetos avaliados possui o nível ideal de acordo com as premissas da empresa. Observa-se que 75% dos profissionais não possuem a competência técnica de planejamento e organização no nível requerido e 63% deles não possuem a competência de negociação dentro do que se considera ideal.

Em média, a competência em gestão de projetos se destaca das demais, seguida pela gestão de recursos financeiros. Os avaliadores citam alguns projetos ultrapassaram os custos previstos, porém os fatores que geraram este desvio não estão atrelados à gestão dos recursos, mas sim a fatores externos, sem domínio da empresa.



COMPETÊNCIAS RCI									
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	PERFIL REQUERIDO	GTE 1	GTE 2	GTE 3	GTE 4	GTE 5	GTE 6	GTE 7	GTE 8
Gestão de Projetos	4	3	2	4	4	4	3	4	4
Negociação	4	4	3	3	3	4	3	4	3
Conhecimento do Negócio	2	2	1	4	2	3	4	4	4
Planejamento e Organização	4	2	3	4	1	3	3	4	3
Gestão de Recursos Financeiros	4	4	4	4	4	4	3	2	2
	16	13	12	15	12	15	12	14	12
		-3	-4	-1	-4	-1	-4	-2	-4
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	PERFIL REQUERIDO	GTE 1	GTE 2	GTE 3	GTE 4	GTE 5	GTE 6	GTE 7	GTE 8
Foco no Cliente	3	3	3	2	3	3	4	4	3
Transversalidade	4	2	3	2	2	3	4	4	4
Resolução de Conflitos	3	1	2	4	4	2	3	3	4
Foco em Resultados	4	2	2	4	1	4	3	3	4
Comunicação	3	2	4	2	3	4	3	4	4
Liderança	4	2	3	3	3	3	3	4	4
Visão Estratégica	3	3	0	2	2	3	4	2	3
Desenvolvimento de Pessoas	2	2	1	2	3	3	3	3	3
	22	15	16	17	20	21	24	24	25
		-7	-6	-5	-2	-1	2	2	3

Sobre as competências comportamentais, nota-se que alguns gerentes se destacam mais do que os demais, mesmo não tendo o mesmo nível de competências técnicas.

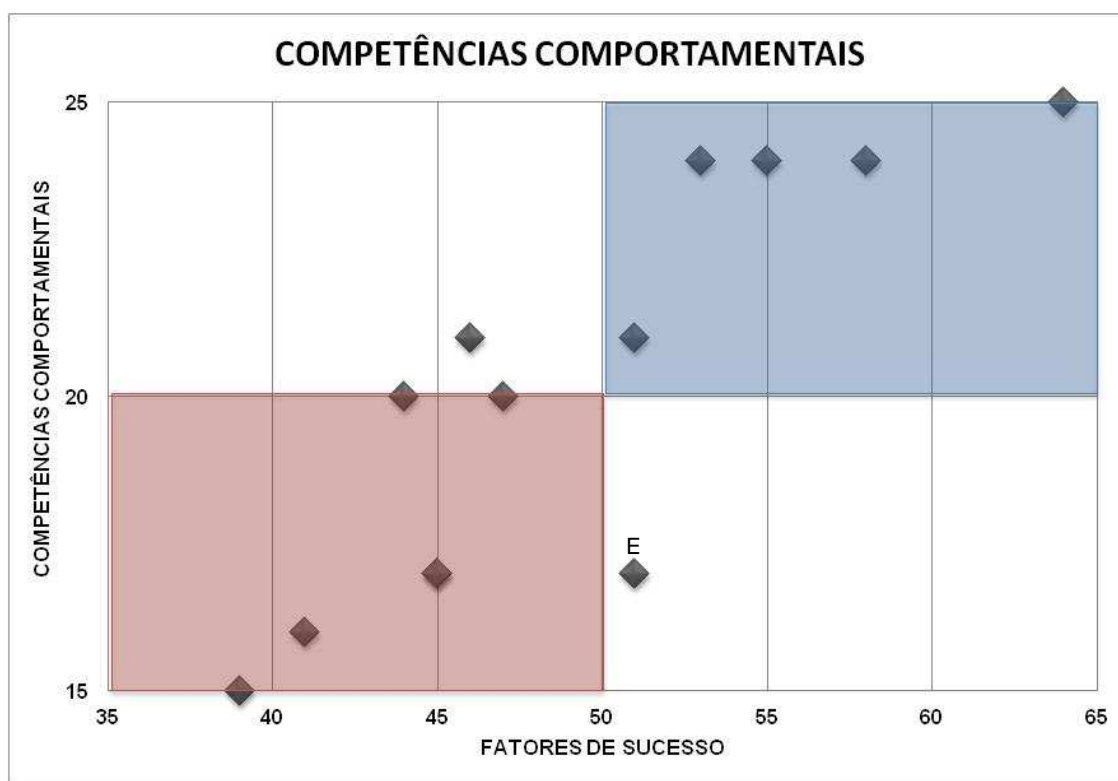
As competências comportamentais que menos estão presentes dentro dos níveis requeridos são “transversalidade”, “liderança” e “foco em resultado”. Já as competências com maior incidência nos níveis desejados são “foco no cliente”, “resolução de conflitos”, “comunicação” e “desenvolvimento de pessoas”.

### 4.3 Análise dos resultados das competências em relação aos projetos

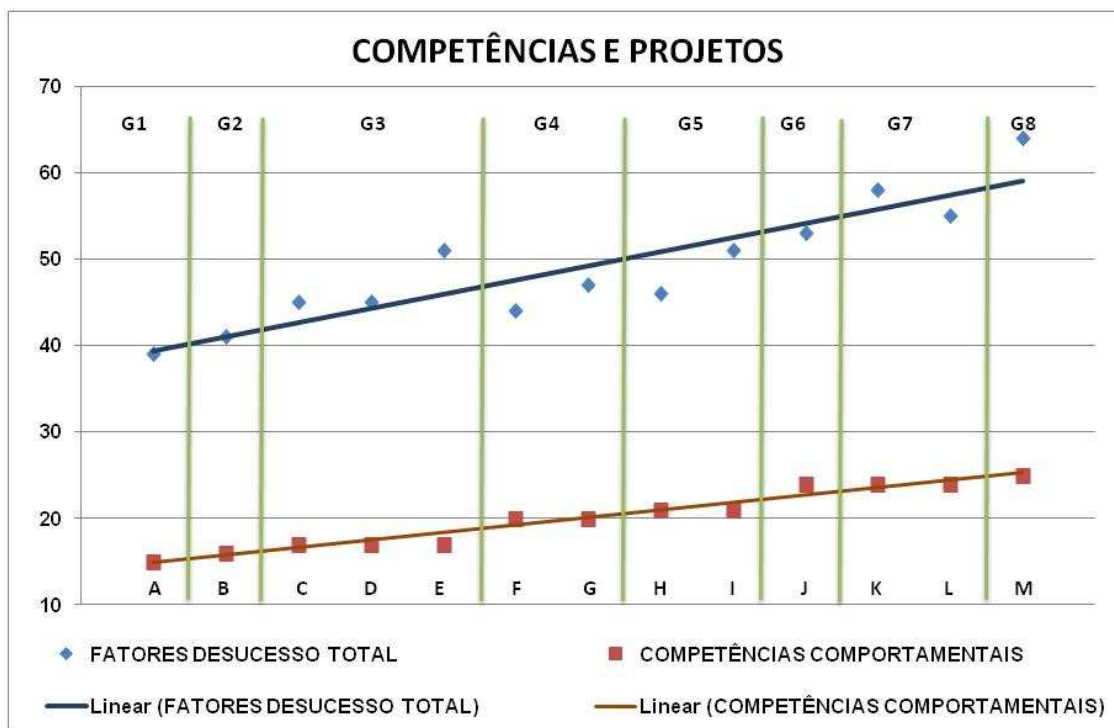
Cada gerente teve seu nível de competências comparado com o nível de sucesso do projeto que gerenciou. Desta forma, foi possível analisar a influência das competências do gerente sobre o sucesso do projeto.

Ao analisar a matriz com dois eixos, sendo um deles o eixo do nível das competências comportamentais, que por sua vez cruza com o eixo dos fatores de sucesso dos projetos, fica evidente que quanto mais competências comportamentais possui o gerente de projetos, maior é o nível de sucesso do empreendimento (FIGURA abaixo).

Pode-se observar que há dois projetos que se diferem desta conclusão. Ao se fazer uma análise qualitativa deste resultado, o projeto “E” teve seu resultado influenciado por elementos externos, que não se relacionam com as competências do gestor e de forma independente o levaram a um nível de sucesso de destaque.



Analisando-se a linha de tendência, quanto se confirma que quanto mais alto o nível de competências do gestor, acompanha esta tendência a possibilidade de sucesso dos projetos.



Através dos gráficos é possível observar a variação entre as competências requeridas e as apresentadas. Também é possível comparar proporcionalmente o nível de competências comportamentais de cada gerente versus o nível de sucesso dos projetos por ele gerenciados.

## Gerente 1 no Projeto A



— PERFIL REQUERIDO — GTE 1

GERENTE  
1



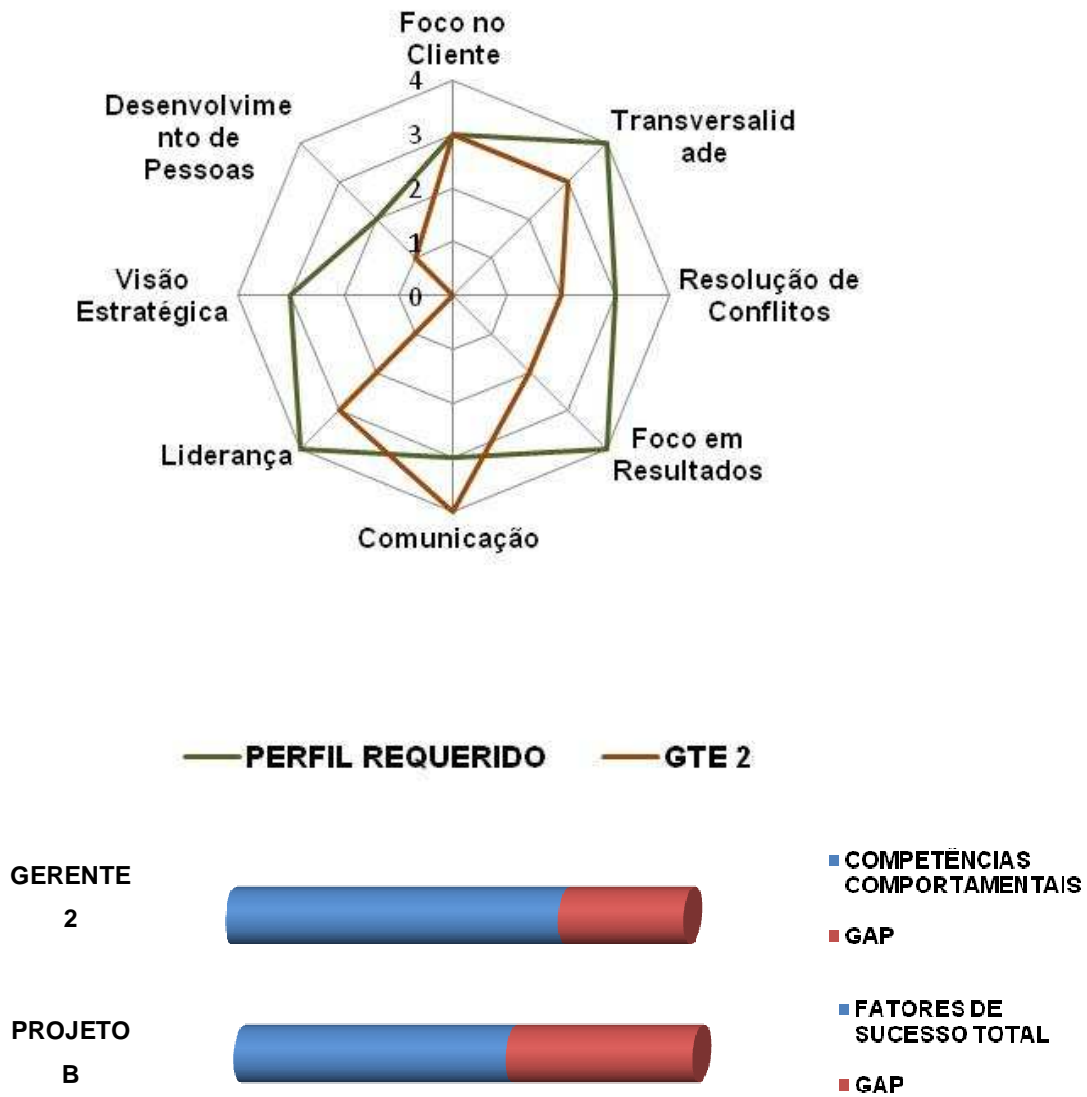
■ COMPETÊNCIAS  
COMPORTAMENTAIS  
■ GAP

PROJETO  
A

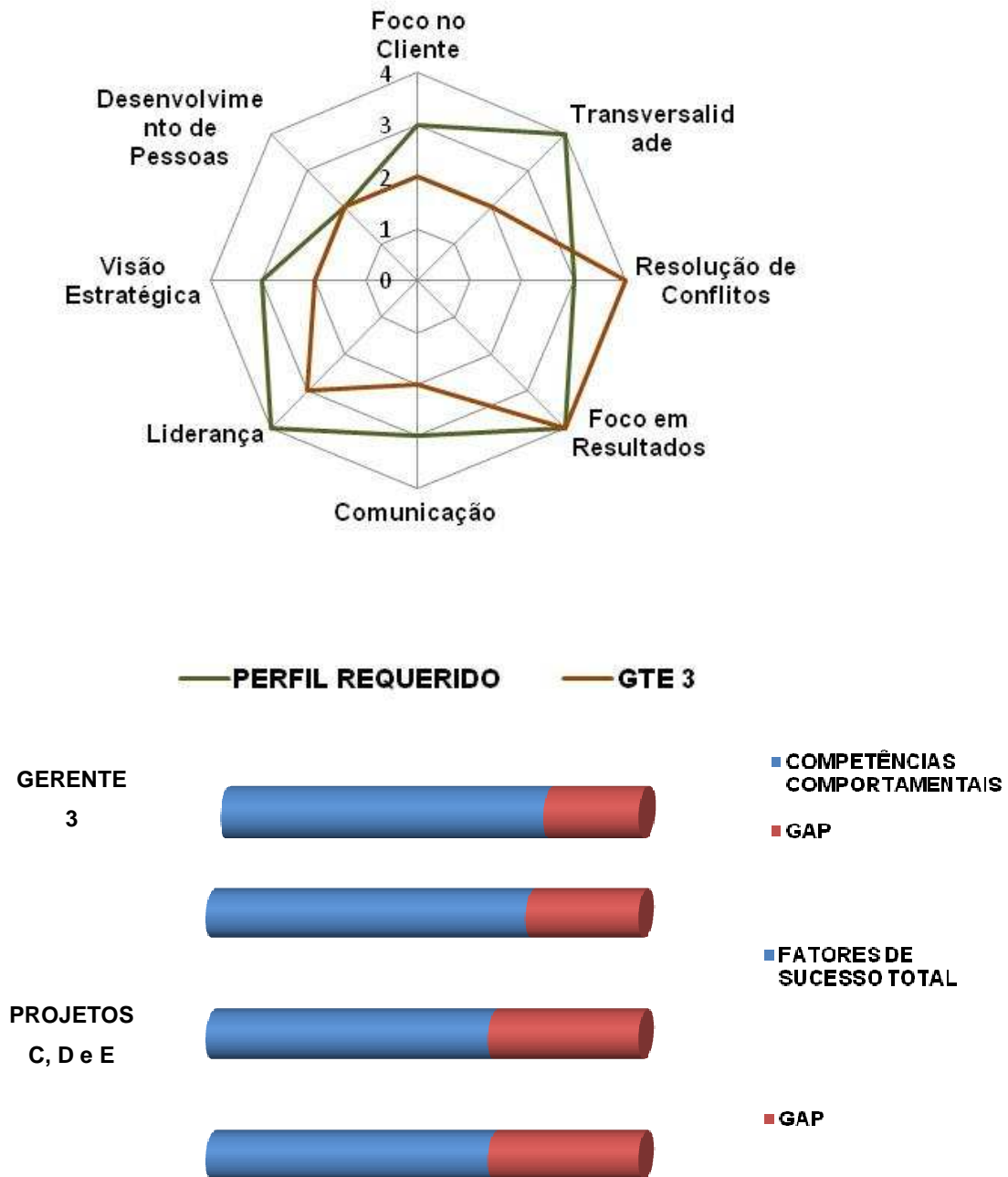


■ FATORES DE  
SUCESSO TOTAL  
■ GAP

## Gerente 2 no Projeto B



### Gerente 3 nos Projetos C, D e E



## Gerente 4 nos Projetos F e G



— PERFIL REQUERIDO

— GTE 4

GERENTE  
4



■ COMPETÊNCIAS  
COMPORTAMENTAIS

■ GAP

PROJETOS  
F e G



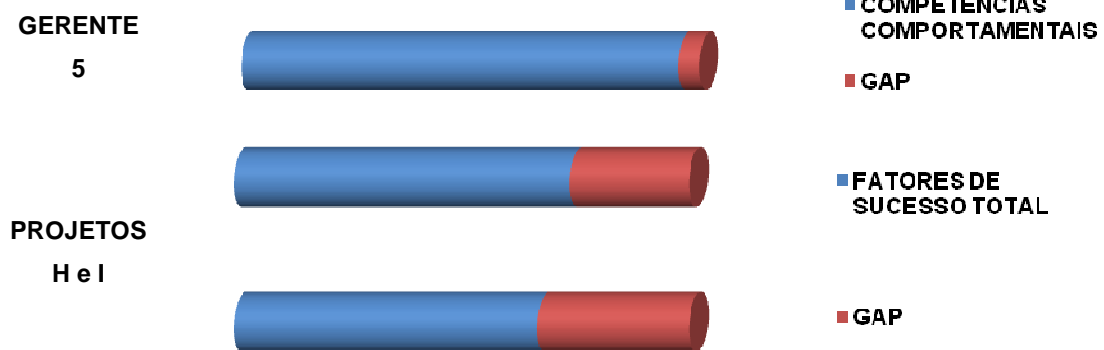
■ FATORES DE  
SUCESSO TOTAL

■ GAP

## Gerente 5 nos Projetos H e I



— PERFIL REQUERIDO — GTE 5





## Gerente 6 no Projeto J



— PERFIL REQUERIDO

— GTE 6

GERENTE  
6



■ COMPETÊNCIAS  
COMPORTAMENTAIS  
■ GAP

PROJETO  
J



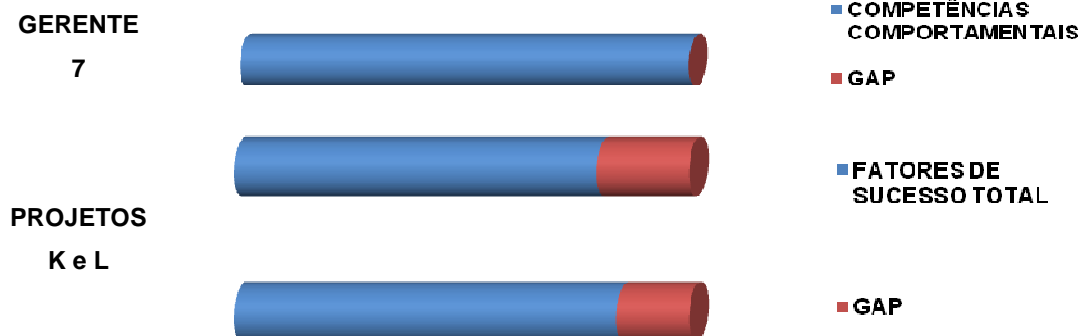
■ FATORES DE  
SUCESSO TOTAL  
■ GAP

## Gerente 7 nos Projetos K e L



— PERFIL REQUERIDO

— GTE 7



## Gerente 8 no Projeto M



— **PERFIL REQUERIDO** — **GTE 8**

**GERENTE**  
8



**PROJETOS**  
M



■ **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

■ **GAP**

■ **FATORES DE SUCESSO TOTAL**

■ **GAP**

## 5 CONCLUSÕES

A busca dos melhores resultados para o negócio faz com que as empresas procurem ter as ferramentas e pessoas adequadas para o gerenciamento das rotinas e dos projetos. Tendo nos projetos uma fonte de inovação, desenvolvimento, redução de custos, automatização, mudança de processos, entre outros benefícios que favoreçam a competitividade, os gerentes de projetos acabam carregando a responsabilidade de atingir os melhores resultados junto com eles.

Para exercer esta função com maestria, os gerentes de projetos devem ir além das competências técnicas ou da sua experiência dentro de uma área específica, e explorar suas competências comportamentais para poder atuar no cenário de gerenciamento de projetos. Estes profissionais levam consigo a capacidade de apresentar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto.

O trabalho verificou por meio da pesquisa que o gerente de projetos que apresenta competências comportamentais desenvolvidas pode obter com mais propriedade resultados positivos que levam projetos a serem bem sucedidos.

O resultado da pesquisa aponta que as competências comportamentais que levaram os gerentes de projetos a terem sucesso nos projetos gerenciados foram a liderança, a comunicação e a transversalidade. Duas destas competências são requeridas no maior nível na matriz de competências da empresa.

Desde os primeiros passos no início de um projeto, a liderança, comunicação e transversalidade são chaves para garantir, inclusive, a utilização de competências técnicas como, por exemplo, a negociação, a gestão do projeto, o planejamento e a organização.

O gerente de projeto que apresente as competências de liderança, comunicação e transversalidade terá mais facilidade para:

- identificar as questões estratégicas que podem afetar o trabalho;
- compreender as necessidades do cliente;
- promover o esforço colaborativo da equipe;
- desenvolver uma rede de relacionamento favorável com a integração dos envolvidos no projeto.

Além disso, o gerente de projeto que apresenta estas competências estará preparado para incorporar as modernas e contemporâneas técnicas e conceitos de gerenciamento de projetos, que estão sempre evoluindo.

Os gerentes de projeto que apresentam as competências comportamentais desenvolvidas conseguem se adaptar mais facilmente às diferenças culturais que podem surgir em um projeto, seja dentro da equipe ou dos patrocinadores. A cultura é um conjunto de comportamento que as pessoas têm e pelos quais se empenham em grupo. Para compreender as diferenças culturais e, além disso, gerenciá-las, é essencial que o gerente de projetos exerça a liderança. A gestão das diferenças culturais não é suficiente quando feita através de planilhas, controles, planejamento ou aplicação de conhecimento técnico. Para realizar esta gestão é necessário que o gerente de projetos tenha competências comportamentais para:

- cultivar um relacionamento informal, mas disciplinado;
- orientar, aconselhar, estimular e recompensar as pessoas;
- promover o respeito e a abertura à diversidade;
- promover a partilha de idéias, problemas, oportunidades e interesses;
- manter a equipe informada sobre o que acontece dentro e fora do projeto.

O estilo de liderança e a aplicação das competências comportamentais do gerente de projetos influenciam diretamente o resultado do projeto, conforme resultado da pesquisa. Na prática, é como se houvesse um “mundo operacional” e um “mundo relacional” no gerenciamento de projetos. No “mundo operacional” o gerenciamento é feito de maneira técnica, através do comando, com estruturas hierárquicas, com funções administrativas, autocracia, estabilidade e tarefas com habilidade singular. Já no “mundo relacional” o gerenciamento é feito de maneira comportamental com a utilização constante da técnica. Neste mundo encontram-se o facilitador, as estruturas matriciais, as funções gerenciais, a participação, as mudanças e as tarefas com múltiplas habilidades.

As competências como foco no cliente, transversalidade, resolução de conflitos, comunicação, liderança, visão estratégica e desenvolvimento de pessoas, além de serem utilizada pela RCI Brasil para contratar, nomear ou avaliar os gerentes de projetos, estão alinhadas com as competências indicadas pelas obras bibliográficas como sendo adequadas e determinantes para o sucesso em projetos.

O trabalho realizado também oferece subsídios para um aprofundamento no estudo a fim de explorar o impacto de cada competência comportamental nas etapas do projeto. Além disso, apóia o desenvolvimento de um plano de ação aos gestores que não apresentam as

competências necessárias para que possam obter melhores resultados no gerenciamento e na entrega do empreendimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLELAND, D.I.; IRELAND, R. I. **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007

DINSMORE, P.C.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano: conquistando resultados através das pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

DRUCKER, P. F. **Gestão**. Rio de Janeiro: Agir, 2010

DRUCKER, P.F. **Peter Drucker na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004

GADDIS, Paul. O. The Project Manager. **Harvard Business Review**, p.89-97, maio-junho 1959

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2007

HILL, Linda, Ph.D. Primeiros Passos dos Líderes. **Melhor Gestão de Pessoas**, São Paulo, a. 20, n. 297, p.36-37, agosto 2012.

HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

McCOOL, J. D. **Escolhendo Líderes**. São Paulo: Saraiva, 2010

NASCIMENTO, L. **Gestores de Pessoas: os impactos das transformações no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

NAISBITT, J. **O Líder do Futuro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007

ORLICKAS, Elizanda. **Seleção como Estratégia Competitiva**. São Paulo: Futura, 2001

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®) 3.ed., Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA

RABECHINI, R. **O Gerente de Projetos na Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

RAMPERSAD, H. K. **TPS-Lean Seis Sigma: uma combinação de capital humano com Lean Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012

REIS, V. **A Entrevista de Seleção com Foco em Competências Comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

THAMHAIN, H.J., WILEMON, D.L., Criteria for controlling projects according to plan, **Project Management Journal**, p. 75-81, junho 1986.

VIEIRA, J. G. S **Metodologia de Pesquisa Científica na Prática**. Curitiba: Fael, 2012



## APENDICE

Questionário de pesquisa – avaliação de competências

### **Pesquisa: Avaliação de Competências de Gerentes de Projetos**

Responsável: Elizandra Costa

Curso: MBA Gerenciamento de Projetos – UFPR

Orientador: Prof. Osmar Rocha

Prezado gestor,

Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar o nível de competências dos Gerentes de Projetos, sejam eles com dedicação exclusiva à função ou tenham atuado pontualmente nesta função.

O resultado desta pesquisa será tratado anonimamente, sem citar o nome os gerentes avaliados.

Desde já agradeço sua colaboração,

Atenciosamente,

Elizandra Costa

### **Orientação para preenchimento do questionário:**

- ▶ caso haja mais de um gestor a ser avaliado, responder cada questionário separadamente
- ▶ em todas as competências, ler a descrição no dicionário de competências, em anexo
- ▶ identificar quais dos níveis está mais próximo do conhecimento, das atitudes e das habilidades do gerente de projeto
- ▶ preencher o formulário de 1 a 4 ou com 0 no caso da competências não ser evidenciada.

Avaliador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Avaliado: \_\_\_\_\_ Depto: \_\_\_\_\_

COMPETÊNCIAS RCI	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	GTE Projetos
Gestão de Projetos	
Negociação	
Conhecimento do Negócio	
Planejamento e Organização	
Gestão de Recursos Financeiros	
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	GTE Projetos
Foco no Cliente	
Transversalidade	
Resolução de Conflitos	
Foco em Resultados	
Comunicação	
Liderança	
Visão Estratégica	
Desenvolvimento de Pessoas	

Questionário de pesquisa – avaliação de projetos

**Pesquisa: Avaliação de Resultado de Projetos**

Responsável: Elizandra Costa

Curso: MBA Gerenciamento de Projetos – UFPR

Orientador: Prof. Osmar Rocha

Prezado gestor,

Esta pesquisa tem o objetivo de avaliar o resultado de Projetos executados na sua área.

Desde já agradeço sua colaboração,

Atenciosamente,

Elizandra Costa

**Orientação para preenchimento do questionário:**

- ▶ é obrigatório o preenchimento de todos os 23 itens
- ▶ preencher o formulário de 1 a 3 sendo: 1 (não), 2 (parcialmente) e 3 (sim)

Avaliador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Projeto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

<b>Resultado do projeto - Satisfação</b>	<b>1 / 2 / 3</b>
Os resultados dos projetos são apresentados ao cliente, que considera que houve uma compatibilidade com a missão, objetivos e metas do empreendimento.	
Os pacotes de trabalho foram concluídos no prazo e dentro do orçamento	
Os resultados gerais foram alcançados no prazo e dentro do orçamento.	
Os interessados estão satisfeitos com a maneira como projeto foi administrado e com os resultados obtidos	
Os membros da equipe acham que o trabalho no projeto foi uma experiência valiosa	
Houve lucro com o trabalho do projeto	
O trabalho no projeto resultou em avanços tecnológicos, que prometem proporcionar uma vantagem competitiva ao empreendimento	
Houve um eficiente trabalho de equipe no projeto	
O projeto propiciou melhorias ou oportunidade de negócios para o cliente	
A teoria e a prática contemporânea de gerenciamento de projetos foram utilizadas	
Supervisão e apoio adequados da alta administração	
Planejamento preliminar eficaz	
Estrutura organizacional apropriada	
Delegação de responsabilidade e de autoridade	
Sistema eficiente de monitoração, avaliação e controle do uso de recursos no projeto	
Planejamento de emergência eficaz	
Forte participação de cada membro da equipe na tomada e na execução de decisões sobre o projeto	
Objetivos realistas de custo e prazo	
Empenho do cliente no projeto	
Supervisão adequada e permanente do cliente	
Compromisso do gerente do projeto com os objetivos de desempenho técnico estabelecidos; com os orçamentos; com os prazos; e uso dos mais modernos conceitos e processos de gerenciamento.	
Sistema de informação de gerenciamento adequado	
Sistema de administração eficiente e eficaz para o projeto	

## ANEXOS

## Dicionário de Competências

## Competências técnicas

<b>Conhecimento do negócio</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Apresenta conhecimentos básicos das características do negócio (produtos financeiros do setor automotivo, mercado e concorrentes), bem como noções básicas dos padrões e procedimentos da empresa aplicados à sua área de atuação.
2	Demonstra conhecimento das políticas, padrões e princípios, bem como dos produtos e processos, sendo capaz de utilizá-los para identificar oportunidades e sugerir melhorias em sua área de atuação. Apresenta entendimento sobre as práticas do mercado, principais fornecedores e clientes.
3	Possui conhecimento das variáveis e tendências do negócio, processos e mercado de atuação. É capaz de desenvolver idéias sobre como os processos e tecnologias devem ser aplicados e/ou adaptados às diversas situações de mercado, demandadas em sua área.
4	Possui profundos conhecimentos do mercado de atuação da empresa, bem como seu direcionamento estratégico nos mercados regional e global. Antecipa riscos e impactos e propõe ações de melhoria e otimização para o negócio. Identifica oportunidades em sua área e no negócio da empresa.

<b>Planejamento e Organização</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Orienta-se por planos de trabalho que contenham metas, objetivos e/ou prioridades. Realiza atividades relacionadas entre si e demonstra organização nos trabalhos que desenvolve. Suporta a equipe no desenvolvimento de um plano de trabalho e/ou projeto.
2	Demonstra habilidade ao interagir com diversas áreas da empresa na busca de informações específicas para elaborar análises e tomar medidas corretivas, considerando o impacto na equipe. Organiza o próprio trabalho e estimula e orienta ações para si e/ou para a equipe na formulação de planos de trabalho de sua área, dentro de uma metodologia adequada às especificidades da mesma.
3	Realiza o planejamento de atividades diversas que envolvem recursos humanos e materiais críticos para a organização. Estabelece prioridades e acompanha a execução operacional dos planos de trabalho ligados à sua área, utilizando ferramentas adequadas de controle e garantindo que a equipe esteja atuando de forma sinérgica com as outras.
4	Planeja, organiza e controla o desenho e a execução dos planos de trabalho de sua equipe, bem como estabelece e implementa ações estruturadas, interagindo com as diversas áreas e buscando o alinhamento aos objetivos da organização. É capaz de avaliar processos financeiros e implementar melhorias em sua área. Demonstra habilidade em determinar e definir prioridades reais a curto/médio prazos, tendendo a uma articulação eficaz dos recursos em função dos prazos e dos objetivos.

<b>Gestão de Projetos</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Participa dentro do seu departamento de projetos sendo capaz de elaborar programação e planning, monitorando suas atividades e o cumprimento dos prazos. Atua com acompanhamento da supervisão.
2	Participa de equipes multifuncionais. Apóia a elaboração e desenvolvimento de projetos de baixa complexidade. Sabe diagnosticar desvios, mas apóia-se na supervisão para desenvolver e implantar ações corretivas.
3	Controla e planeja projetos de média complexidade, no que se refere a recursos, prazos, custo, qualidade e risco. Tem habilidade em realizar análises de impacto e oportunidade e o controle e planejamento de recursos (internos ou externos), de acordo com o planejamento geral do projeto. É capaz de planejar e desenvolver metas para a mensuração dos resultados. Analisa a viabilidade técnica e econômica e interage com outras áreas no sentido de garantir os recursos necessários
4	Gerencia projetos ou grupos de projetos de alta complexidade e de grande impacto para a empresa. É capaz de liderar equipes multifuncionais em projetos, bem como desenvolver planos de ação corretiva quando do diagnóstico de problemas imprevistos. Estabelece prioridades para garantir o cumprimento das etapas do projeto e participa do processo de tomada de decisão e/ou antecipações. Analisa e avalia os resultados alcançados de modo a alinhar os projetos em desenvolvimento com as estratégias da organização.

<b>Negociação</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Facilita o diálogo em situações do dia-a-dia e envolve-se em acordos de baixa complexidade e impacto no ambiente interno de trabalho. Negocia internamente com interlocutores de mesmo nível, recursos e condições operacionais para a execução de suas atividades, seguindo diretrizes estabelecidas.
2	Conhece as características de sua área de atuação e identifica problemas, potenciais obstáculos e necessidades do interlocutor, utilizando informações para planejar, de forma coerente, seus argumentos e condições de negociação com um certo grau de complexidade. Está apto para negociar internamente e externamente com interlocutores do mesmo nível. Está aberto para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus.
3	É capaz de estruturar negociações que envolvam mais de um interlocutor, internamente e externamente envolvendo níveis superiores. Identifica estilos de negociação introduzindo novos argumentos e integrando posições divergentes. Propõem soluções em situações de conflito e influencia pessoas para o estabelecimento de uma relação a longo termo, gerando credibilidade e resultados.
4	Possui habilidade de argumentação para obter a adesão e cooperação das pessoas nos alcances dos objetivos esperados. Constrói uma rede de relacionamento, dentro e fora da empresa, envolvendo níveis estratégicos de modo a facilitar o processo de negociação, estabelecendo relações duradouras, alianças e parcerias estratégicas. Diante de situações inesperadas, capta novos elementos, estruturando e propondo soluções de interesse para todos os envolvidos. Identifica os pontos fortes e fracos dos outros interlocutores e utiliza este conhecimento em sua estratégia de negociação.

### Competências comportamentais

<b>Foco no cliente</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Demonstra interesse pela percepção dos clientes, produtos e serviços da empresa. Mostra-se pró ativo e disponível aos clientes internos e/ou externos, demonstrando senso de urgência no direcionamento de questionamentos e/ou problemas e na busca de soluções.
2	Orienta o cliente buscando soluções e melhores resultados para ambas as partes. Conhece e respeita os padrões da empresa e utiliza constantemente feedbacks e indicadores de satisfação do cliente para conduzir ações de atendimento e melhoria contínua. Mantém comunicação clara e pró-ativa em relação a prazos, expectativas e avanços nos processos.
3	Orienta suas atividades e mobiliza as pessoas a pensarem e agirem de acordo com as necessidades / expectativas dos clientes. Realiza benchmarking identificando melhores práticas e constrói parcerias efetivas com os clientes internos e externos, disseminando na equipe a prática de relações construtivas e valor agregado.
4	Antecipa as expectativas dos clientes, direcionando esforços para superá-las. Faz planos de médio e longo prazos com foco no cliente, mensurando impactos futuros das ações sobre o negócio. Patrocina a prática de “Foco no Cliente”, assegurando ações de valor agregado e gestão dos indicadores de satisfação dos clientes (internos e/ou externos).

<b>Transversalidade</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Participa da realização de projetos em conjunto com outras pessoas da sua área, trabalhando de forma integrada e cooperativa. Compartilha informações úteis, apresenta clareza na comunicação interpessoal, tem um entendimento básico das necessidades de sua equipe e áreas, de forma a favorecer os resultados.
2	Envolve-se e contribui para a produtividade da equipe e alcance do objetivo comum. Estabelece empatia com outras áreas e é capaz de obter cooperação no alcance dos resultados. Atua de forma participativa e integrada com os outros departamentos da empresa e cria um ambiente favorável para a construção de relacionamentos que podem favorecer os interesses da empresa.
3	Promove a sinergia da sua área com outras áreas da empresa (local e globalmente) e gerencia indicadores de desempenho. Estabelece planos de ação integrados, harmonizando as relações e facilitando os fluxos e processos na empresa com foco no alinhamento organizacional. É reconhecido como facilitador e como alguém que possui espírito de solidariedade.
4	Analisa os impactos para propor e conduzir ações transversais nos âmbitos local e global na solução dos problemas, revelando uma Visão Sistêmica. Reúne rapidamente os recursos multidisciplinares em função do seu conhecimento das demais áreas e obtém sucesso na condução e implementação de ações e projetos multidisciplinares. Patrocina planos de ação integrados internamente com outras áreas e externamente com clientes, fornecedores e/ou parceiros e encoraja o comprometimento da equipe com os resultados pretendidos.

<b>Resolução de Conflitos</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Participa e coopera com a equipe evitando conflitos. Compreende pontos de vista de outras pessoas, demonstra respeito pelas opiniões, habilidades e contribuições dos membros da equipe.
2	Favorece o espírito de harmonia do envolvidos no projeto. Promove relações de confiança, união e cooperação, sendo capaz de discernir entre a atuação competitiva e cooperativa. Compartilha informações, pontos de vista e contribui para o alcance dos objetivos.
3	Compartilha idéias e experiências que podem evitar o conflito. Reconhece e encoraja a contribuição de cada envolvido no projeto. Faz a gestão das diferentes opiniões sem comprometer as relações. Sobrepor os interesses gerais do grupo aos interesses individuais.
4	Promove e multiplica ações de integração, troca e valorização das contribuições da equipe para evitar o conflito. Gerencia conflitos no projeto, de forma madura, cria um ambiente de confiança mútua no qual as pessoas se sintam capazes e encorajadas a dar a melhor contribuição.

<b>Foco em Resultado</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Mostra-se comprometido com a realização do trabalho e preocupa-se com o cumprimento de suas atividades, auxiliando na melhoria do desempenho de sua área. Organiza as atividades de acordo com prioridades estabelecidas e demonstra iniciativa e persistência, focando a atenção sobre a execução de suas tarefas.
2	Busca resultados de maneira prática e objetiva. Toma iniciativas para atingir os resultados que lhe são solicitados e busca introduzir melhorias para obter uma melhor performance. Propõe-se a alcançar as metas da área de forma eficaz e sugere ações que agreguem valor para sua área de atuação. Busca fazer suas atividades, com qualidade e rapidez, dentro de prazos e custos estabelecidos.
3	Busca alta performance continuamente. Traduz os objetivos em realizações e influencia as pessoas para atingir resultados. Põe em ação seu planejamento, monitora e controla os indicadores de desempenho da equipe, mostrando-se atento tanto ao componente quantitativo quanto ao qualitativo dos objetivos alcançados. Propõe metas desafiadoras e aplica esforços no alcance e superação dos resultados, dentro de prazos, custos e níveis de qualidade desejados. Age positivamente frente a mudanças, adaptando-se rapidamente.
4	Gera resultados significativos e de alto impacto para a empresa, definindo as diretrizes para a gestão dos mesmos. É audacioso e persistente em enfrentar desafios para implementar projetos, demonstrando ousadia ao concretizar oportunidades e coordenar ações que agreguem valor ao negócio. Assegura a concretização do planejamento estratégico da empresa, mobilizando recursos para atingir os objetivos de negócio.



<b>Comunicação</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Transmite as informações necessárias para que as pessoas possam realizar seu trabalho. Expressa idéias e conceitos de forma simples e organizada. Utiliza adequadamente a comunicação oral ou escrita.
2	Prepara suas informações, preocupa-se em adequar "o que, para quem e quando informar". Participa de discussões/reuniões e oferece contribuições pertinentes em assuntos da área. Conduz apresentações internamente. Demonstra boa expressão tanto oral, quanto escrita. Faz perguntas para checar entendimento do seu interlocutor.
3	Pratica a comunicação significativa e estimula a prática desse tipo de comunicação entre as pessoas. Sabe utilizar formas "não verbais" de comunicação a fim de impactar de maneira positiva seus interlocutores. (diferentes tom de voz, recursos audio visuais, etc) Conduz com eficiência apresentações interna ou externamente. Sintetiza as idéias para checar entendimento mútuo.
4	É referência nesta competência, utilizando estratégias de comunicação e influência coerentes com a situação, interlocutores e objetivos da empresa. É capaz de representar a empresa de maneira eficaz e impactante. Gera um clima na qual a atitude de escuta e a comunicação aberta são altamente valorizadas.

<b>Liderança</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Tem a credibilidade e adesão das pessoas do seu perímetro de atuação. É exemplo, pelo seu modo de ser e agir. Inspira confiança, combina e faz.
2	Desdobra objetivos. Define responsabilidades e esclarece quais são os recursos disponíveis. Pratica a comunicação significativa ou seja, comunica o que e o porquê. Direciona às seus colaboradores ações específicas, para estimular o alcance dos resultados esperados. É um referencial de influencia para o seu perímetro de atuação.
3	Identifica e reconhece os fatores internos e externos, que influenciam as ações e resultados e incentiva a equipe a essa percepção (lôcus de controle). Gera um ambiente confiável de trabalho pela coerência e adequação do seu estilo de liderança. Influencia obtendo a adesão de pessoas fora do seu perímetro de atuação.
4	É reconhecido pela prática coerente e consistente na condução de trabalhos e equipes. É um referencial de influencia para a organização tanto pela forma de liderança quanto pelos resultados. Estabelece padrões de alto desempenho e auto gerenciamento.

<b>Visão Estratégica</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Entende as metas de sua área como parte importante da estratégia da empresa e mantém suas atividades alinhadas às prioridades estratégicas. Desdobra as informações para seus colaboradores e implementa ações que agregam valor ao negócio, considerando resultados de curto, médio e longo prazos.
2	Compartilha as estratégias da área e do negócio com a equipe e propõe planos práticos para implementá-las, assegurando o adequado alinhamento das ações. Demonstra habilidade em propor ações que contribuam para a melhoria dos resultados no médio e longo prazo.
3	Contribui para a formulação de estratégias e planos eficazes em relação aos cenários futuros. Elabora e implementa planos para concretizar uma visão de futuro para sua área que tenha impacto nas estratégias da empresa. Busca informações externas sobre tendências de mercado e demais variáveis, prevendo a evolução futura de situações de alto impacto no negócio.
4	Antecipa as tendências futuras e seus impactos e projeta cenários para planejar, tomar decisões ou propor inovações. Transforma as estratégias do negócio em objetivos, inspirando a equipe na implementação dos mesmos. Identifica e/ou determina diretrizes orientado pela estratégia, para o desenvolvimento de ações voltadas ao crescimento do negócio.

<b>Desenvolvimento de Pessoas</b>	
0	Não apresenta esta Competência
1	Acompanha a performance dos colaboradores. Fornece feedback sobre desempenho. Estimula os colaboradores a buscar melhorias. Acompanha a realização do PDC dos colaboradores. Cria condições para a aquisição dos conhecimentos necessários para a realização de suas atividades.
2	Identifica claramente os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos. Fornece feedback sobre desempenho e atitude. Estimula os colaboradores a estabelecer planos de ação de desenvolvimento coerentes com o modelo 70-20-10.
3	Reconhece a alta performance e trata a baixa performance. Identifica o potencial dos colaboradores. Estimula o auto desenvolvimento e a aquisição de novas competências. Encoraja e acompanha de forma estruturada o desenvolvimento e crescimento profissional de seus colaboradores.
4	Desenvolve talentos e forma sucessores. É reconhecido por sua habilidade em desenvolver bons profissionais. Contribui com as diretrizes de planejamento de Recursos Humanos para retenção e desenvolvimento dos profissionais.